



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

# **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG TOJIN ADEK DI KECAMATAN LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN**

## **SKRIPSI**



**NIMAS SULISTRYORINI**  
**0810222107**

**FAKULTAS PERTANIAN**  
**UNIVERSITAS ANDALAS**  
**PADANG**  
**2012**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG TOJIN  
ADEK DI KECAMATAN LUBUK SIKAPING  
KABUPATEN PASAMAN**

**OLEH**

**NIMAS SULISTYORINI**  
**0810222107**



**FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG  
2012**



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG TOJIN  
ADEK DI KECAMATAN LUBUK SIKAPING  
KABUPATEN PASAMAN**

**OLEH**

**NIMAS SULISTYORINI**  
**0810222107**

**SKRIPSI**

**SEBAGAI SALAH SATU SYARAT  
UNTUK MEMPEROLEH GELAR  
SARJANA PERTANIAN**

**FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG  
2012**



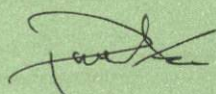
**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG TOJIN  
ADEK DI KECAMATAN LUBUK SIKAPING  
KABUPATEN PASAMAN**

**OLEH**

**NIMAS SULISTYORINI**  
**0810222107**

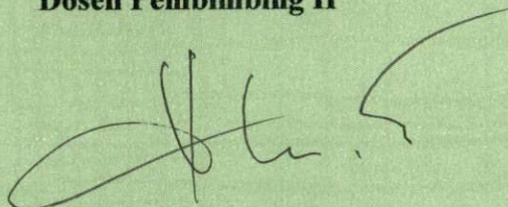
**MENYETUJUI:**

**Dosen Pembimbing I**




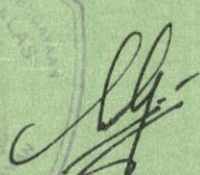
**Drs. Rusdja Rustam, M.Ag**  
**NIP.19580502 1988031 003**

**Dosen Pembimbing II**



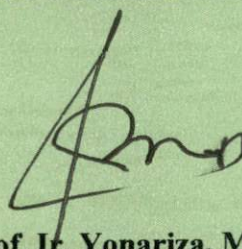
**Muhammad Hendri, S.P. MM**  
**NIP. 19781004 2006041 002**

**Dekan Fakultas Pertanian  
Universitas Andalas**



**Prof. Ir. H. Ardi, M. Sc**  
**NIP. 19531216 198003 1 004**

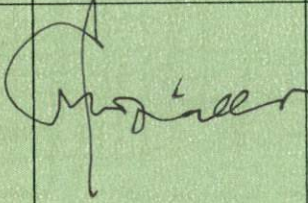

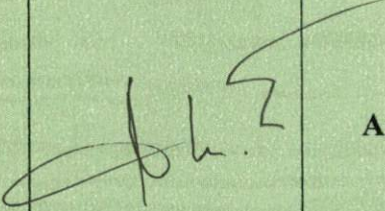
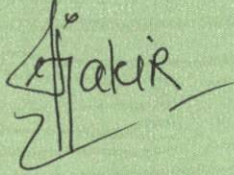
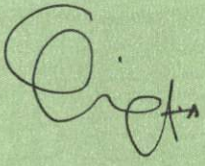
**Ketua Jurusan Sosial Ekonomi  
Fakultas Pertanian Univ. Andalas**



**Prof. Ir. Yonariza, M.Sc, Ph.D**  
**NIP. 19650505 199103 1 003**



**Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Sarjana  
Fakultas Pertanian Universitas Andalas, pada tanggal 18 Oktober 2012**

No.	Nama	Tanda Tangan	Jabatan
1.	Dr.Ir.H. Nofialdi, M.Si		Ketua
2.	Drs. Rusdja Rustam, M.Ag		Sekretaris
3.	Muhammad Hendri, SP,MM		Anggota
4.	Ir. Hj. Zelfi Zakir, M.Si		Anggota
5.	Cipta Budiman, S.Si. MM		Anggota





## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillahirabbil'alamin, Ya Allah aku percaya terhadap Firman-Mu, bahwa engkau akan memberikan jalan kepada hambamu apabila berusaha bersungguh-sungguh dan memohon kepadaMu. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Allah akan memberikan rezki kepada hambanya dari arah yang tidak disangka-sangka.*

*Ya Allah secercah harapan telah ku genggam..satu langkah telah kulewati..sepenggal asa telah kuraih.. namun masih panjang jalan yang harus kutempuh.. masih banyak asa dan cita yang ingin ku capai, serta masih banyak lagi limpahan rahmat yang akan Engkau limpahkan padaku... (Aamiin)... Puji syukur padamu Ya Allah...*

*Tiada terkira rasa syukur ku kepada Mu ya Allah SWT, berkat rahmat dan karunia Mu, aku mendapatkan dan menerima ini. Selalu bimbing aku ya Allah menjadi seseorang yang selalu bersyukur dan selalu mengingat kehadiran Mu dalam suka dan duka, aamiin.*

*Keberhasilan ini terutama ku persembahkan kepada mu yang tercinta, tersayang, dan selalu ada dalam kehidupan ku Bapak Karno dan Ibu Sumirah, berkat Bapak dan Ibu aku bisa melalui ini semua, makasih atas perhatian, kasih sayang, dan do'a yang tak pernah terputus untuk keberhasilan dan kebahagiaan putri mu ini. Masih panjang jalan yang akan adinda tempuh, terima kasih Bapak dan Ibuk berkat mu aku bisa menjalani ini semua. Semangat buat adek ku Arul Gunawan, semoga engkau bisa meniru langkah kakak mu ini, jadilah anak yang berbakti dan kebanggaan keluarga, aamiin. Dan buat keluarga besar aku yang ada di Jawa makasih atas do'a dari keluarga besar ku yang ada disana. Semoga aku selalu bisa menjadi kebanggaan kalian semua, aamiin.*

**Semua berkat rahmat dan karunia Mu ya Allah, semua yang ada pada ku berasal dari Mu. Terima kasih dan Alhamdulillah ya Allah**



## **BIODATA**

Penulis dilahirkan di Bukittinggi, Sumatera Barat pada tanggal 14 Maret 1990 sebagai anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Sukarno dan Sumirah. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SD Negeri 10 Sapiran, Bukittinggi (1996-2002). Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) ditempuh di SMP Negeri 2 Bukittinggi, lulus pada tahun 2005. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ditempuh di SMA Negeri 2 Bukittinggi, lulus pada tahun 2008. Pada tahun 2008 penulis diterima di Fakultas Pertanian Universitas Andalas Program Studi Agribisnis Jurusan Agribisnis.

Padang, Oktober 2012

Nimas Sulistyorini

## KATA PENGANTAR



Puji dan rasa syukur penulis serahkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada ummat-Nya, sehingga dengan izin-Nya penulis telah dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman”**

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada Bapak Drs. Rusdja Rustam, M.Ag dan Bapak Muhammad Hendri, SP, MM sebagai dosen pembimbing yang telah banyak memberi petunjuk, saran dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini. Selanjutnya kepada Bapak Dr. Ir. H. Nofialdi, M.Si, Ibu Ir. Hj. Zelfi Zakir, M.Si, dan Bapak Cipta Budiman S.Si, MM yang telah banyak memberikan petunjuk dan sarannya. Selanjutnya Bapak Dekan, Bapak-bapak dan Ibu-ibu Dosen Pengajar di Prodi Agribisnis Pertanian, Karyawan-karyawati Tata Usaha dan Perpustakaan Jurusan Agribisnis Pertanian atas segala bantuan yang penulis terima dalam penyelesaian skripsi ini. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini. Selanjutnya ucapan terima kasih kepada teman-teman yang telah banyak membantu memberikan saran dan masukan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Selayaknya karya manusia biasa, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan masukan, kritikan, dan saran dari semua pihak agar kekurangan tersebut dapat diperbaiki dimasa mendatang. Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini dapat memenuhi fungsinya dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dengannya.

Padang, Oktober 2012

N.S.



## DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xiv</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Industri Kecil .....	8
2.2 Gambaran Umum Kacang Tanah.....	9
2.3 Peluang Bisnis Membuat Olahan Kacang Tanah..	10
2.4 Konsep Agroindustri.....	13
2.5 Kerangka Kerja Perumusan Strategi.....	14
2.6 <i>Matrix Internal Factor Evaluation</i> (IFE) .....	17
2.7 <i>Matrix External Factor Evaluation</i> (EFE).....	18
2.8 Matriks SWOT.....	19
2.9 Penelitian Terdahulu.....	21
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	23
3.2 Metode Penelitian.....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4 Metode Pengambilan Responden.....	24
3.5 Variabel yang Diamati .....	26
3.6 Analisis Data.....	27
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Usaha Kacang Tojin Adek.....	35

4.2 Deskripsi Faktor-Faktor Internal Usaha Kacang Tojin Adek.....	39
4.3 Deskripsi Faktor-Faktor Eksternal Usaha Kacang Tojin Adek.....	62
4.4 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Faktor Internal.....	67
4.5 Identifikasi Peluang dan Ancaman Faktor Eksternal.....	68
4.6 Gambaran Ringkas Visi, Misi, dan Tujuan Jangka Panjang Pada Usaha Kacang Tojin Adek.....	70
4.7 Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek.....	71
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	85
<b>LAMPIRAN.....</b>	87



## DAFTAR GAMBAR

<b><u>Gambar</u></b>	<b><u>Halaman</u></b>
1. Model Manajemen Strategik Komprehensif.....	16
2. Proses Pembuatan Kacang Tojin.....	46
3. Saluran Distribusi Kacang Tojin Adek .....	57

## DAFTAR TABEL

<u>Tabel</u>	<u>Halaman</u>
1. Matriks SWOT.....	20
2. Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor.....	30
3. <i>Matrix Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	31
4. <i>Matrix External Factor Evaluation</i> (EFE).....	31
5. Matriks SWOT.....	33
6. Identifikasi pimpinan dan Tenaga Kerja pada Usaha Kacang tojin Adek tahun 2011.....	41
7. Identitas Pedagang Pengecer Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	62
8. Identifikasi Faktor-Faktor Kekuatan pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk sikaping Kabupaten Pasaman.....	67
9. Identifikasi Faktor-Faktor Kelemahan pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	68
10. Identifikasi Faktor-Faktor Peluang pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	69
11. Identifikasi Faktor-Faktor Ancaman pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	70
12. Identitas Pakar untuk Pembobotan pada Usaha Kacang Tojin Adek Kabupaten Pasaman.....	72
13. Evaluasi Faktor Internal (IFE) Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	73
14. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.....	74
15. Matriks SWOT Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk sikaping Kabupaten Pasaman.....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran</u>	<u>Halaman</u>
1. Perkembangan Industri Menurut Cabang Industri Di Sumatera Barat Tahun 2008 -2010.....	87
2. Kandungan Gizi Kacang Tanah, Kedelai dan Kacang Hijau per 100 gram Bahan Zat Gizi.....	88
3. Jumlah Produksi Kacang Tanah per Kecamatan di Kabupaten Pasaman Tahun 2010.....	89
4. Perkembangan Harga Bahan Baku Kacang Tanah dan Harga Jual Kacang Tojin pada Usaha Kacang Tojin Adek Tahun 2011.....	90
5. Volume Produksi dan Volume Penjualan pada Usaha Kacang Tojin Adek Tahun 2011.....	91
6. Pelatihan dan Penyuluhan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi untuk Industri Pengolahan Komoditi Pertanian di Kabupaten Pasaman.....	92
7. Besar biaya, Penerimaan dan Keuntungan setiap bulannya pada Usaha Kacang Tojin Adek mulai Bulan April sampai Desember Tahun 2011.....	93
8. Titik Impas dalam Kuantitas dan Rupiah Penjualan pada periode Triwulan I, Triwulan II, dan Triwulan III.....	94
9. Jumlah Tenaga Kerja dan Kapasitas Produksi pada Industri Kacang Tojin di Kecamatan Lubuksikaping Tahun 2009.....	95
10. Pendapat Pedagang Pengecer Mengenai Produk Kacang Tojin Adek.....	96
11. Identitas Konsumen Akhir Responden Kacang Tojin.....	97
12. Pendapat Konsumen Akhir tentang Kacang Tojin Adek dan Kacang Tojin Bundo.....	98
13. Rekapitulasi Industri Pengolahan Kacang Tanah di Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman Tahun 2009.....	99
14. Faktor Strategis Internal (IFE).....	100

15. Faktor Strategis Eksternal (EFE).....	101
16. Hasil Analisis Pembobotan Matriks IFE dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman.....	102
17. Hasil Analisis Pembobotan Matriks EFE dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman.....	103
18. Dokumentasi Penelitian.....	104



# **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG TOJIN ADEK DI KECAMATAN LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Mei sampai dengan Juni 2012. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan usaha kacang tojin Adek dilihat dari aspek operasional, aspek pemasaran, dan aspek keuangan, serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang akan diterapkan oleh usaha kacang tojin Adek. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri data primer dan data sekunder. Analisis data untuk mendeskripsikan usaha kacang tojin Adek dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, sedangkan pada perumusan strategi tahap pembobotan dan pemberian peringkat data dianalisa secara kuantitatif. Alat perumusan strategi yang digunakan adalah Matriks SWOT.

Berdasarkan hasil penelitian kondisi usaha kacang tojin Adek dari aspek operasional belum ada aturan tertulis mengenai hak dan kewajiban antara tenaga kerja dan perusahaan, dan belum ada pembagian kerja yang jelas. Pada aspek pemasaran, usaha telah memasarkan produknya di Bukittinggi, Padang, dan Pekanbaru. Pada aspek keuangan usaha ini melakukan pencatatan keuangan secara manual belum melakukan pencatatan secara akuntansi, selain itu usaha tidak memiliki laporan keuangan yang menjelaskan berapa laba bersih yang diterima pemilik perbulannya, pengelolaan keuangan usaha Adek masih belum terpisah dengan keuangan rumah tangga pemilik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil nilai IFE 2,921 dan nilai EFE 2,727, ini berarti usaha kacang tojin Adek memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Strategi yang cocok dalam pengembangan usaha kacang tojin Adek, yaitu: 1) melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar, 2) melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap, 3) perluasan dalam pemasaran, 4) membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha, 5) tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku, 6) diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan, 7) penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk.

Usaha kacang tojin Adek untuk kedepannya diharapkan untuk membenahi manajemen operasional dan keuangan dengan cara: membuat perjanjian kerja secara tertulis sederhana yang berisikan wewenang, tanggung jawab, hak, dan kewajiban pekerja, memisahkan antara keuangan keluarga dan usaha, dan membuat buku kas, serta menggunakan teknologi. Pada manajemen pemasaran usaha kacang tojin Adek diharapkan menambah tenaga kerja bagian pemasaran untuk perluasan dalam pemasaran. Disarankan kepada usaha agar dapat mengaplikasikan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Pemerintah diharapkan dapat memberikan pembinaan dan pelatihan penggunaan teknologi untuk kemajuan usaha dimasa yang akan datang.



# DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS ON KACANG TOJIN ADEK SMALL ENTERPRISE IN PASAMAN

## ABSTRACT

The purposes of this study are to describe *Kacang Tojin Adek* small enterprise from point of views of operational aspects, marketing aspects, and financial aspects, and to formulate business development strategies that can be implemented by the enterprise. This study was conducted from May to June 2012 by using case study method. The finding show that in regard to operational aspect, the enterprise does not have a written rule regarding the rights and obligations of employees and the employer, and also there is no a clear job division. In marketing aspect, the enterprise has already marketed its products to Bukittinggi, Padang and Pekanbaru. Meanwhile regarding financial aspect, the enterprise does not have a good financial record and there is no a clear separation between the owner's finance and the enterprise's finance. Consequently the enterprise can not determine how much its net profit monthly.

Furthermore the result shows that the enterprise has IFE and EFE values of 2.921 and 2.727 respectively, it means the enterprise has a strong internal position and capable to utilize the opportunities and minimize the threats. Therefore the strategies that can be implemented to develop the enterprise are: 1) penetrating the market to achieve greater market opportunities, 2) undertake backward integration by maintaining and improving collaboration with suppliers, 3) expanding the market, 4) making a clear financial record, 5) maintaining the existing quality by making the quality standard for products and raw materials, 6) product diversification by producing other products, 7) using a modern technology without reducing the quality of the product.

Based on the findings, it is suggested to the enterprise to fix the operational and financial aspects by making a simple written agreement that contains the authority, responsibilities, rights and obligations of workers, splitting the family finance and business finances, making a clear financial record, and using a modern technology. In addition, the enterprise should hire marketing employees to expand the market. Finally, the government is expected to provide guidance and training regarding technology utilization for a better business in the future.



## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pembangunan pertanian di Indonesia memegang peranan terpenting dari keseluruhan pembangunan ekonomi. Peran yang diberikan sektor pertanian antara lain, potensi sumberdaya yang besar dan beragam, pangsa terhadap pendapatan nasional besar, besarnya penduduk yang menggantungkan hidup pada sektor ini, dan merupakan basis pertumbuhan di pedesaan (Muawin, 2010).

Pembangunan dan perubahan struktur ekonomi tidak bisa dipisahkan dari sektor agroindustri dan agribisnis karena sektor agribisnis ini sangat ditentukan oleh kondisi agroindustri dalam masa sekarang dan masa akan datang dan pada akhirnya akan mempengaruhi struktur ekonomi secara keseluruhan dari masa mendatang (Soekartawi, 2005). Agroindustri mampu memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk mendapatkan lapangan kerja dan pendapatan yang lebih layak. Hal ini erat dengan pembangunan agroindustri yang bertumpu pada masyarakat untuk mewujudkan kesejahteraan dengan kemampuan sendiri.

Prospek pengembangan agroindustri ditentukan oleh tiga persyaratan pokok yaitu: (1) adanya pasokan bahan baku berupa produk usahatani lokal yang dipasok secara kontiniu dengan harga yang bersaing dengan produk dari luar, (2) agroindustri yang dikelola dengan manajemen yang sehat dan memproduksi bahan (produk) olahan yang bermutu standar daerah, (3) adanya pasar bagi bahan (produk) olahan yang mempunyai elastisitas yang wajar (Departemen Pertanian, 2003).

Sektor industri termasuk Industri Kecil Menengah (IKM) merupakan sektor yang mempunyai peranan yang strategis untuk mendorong pertumbuhan ekonomi seperti peningkatan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja, serta peningkatan devisa. Untuk mencapai daya saing yang tinggi pada pasar dalam negeri maupun ekspor, perlu dilakukan upaya transformasi keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas (Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat, 2007).

Program pembangunan industri di Sumatera Barat diarahkan untuk mendorong pertumbuhan agroindustri dan agribisnis skala kecil dan menengah



dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia sampai ke pedesaan. Sehingga dapat menyerap tenaga kerja setempat atau berdampak positif terhadap pengembangan program padat modal dan padat karya (Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat, 2007).

Industri pangan di Sumatera Barat mengalami penurunan dari segi jumlah unit usaha maupun tenaga kerja pada tahun 2008-2009 (Lampiran 1). Namun, keadaan tersebut tidak bertahan lama karena pada tahun 2010 terjadi peningkatan jumlah unit usaha maupun tenaga kerja. Peningkatan jumlah industri di Sumatera Barat, diharapkan dapat meningkatkan posisi daya saing bukan hanya pada pasar dalam lokal. Sehingga pemulihan perekonomian daerah akan lebih cepat tercapai apabila peran industri kecil dan menengah dapat terus ditingkatkan.

Salah satu industri yang termasuk dalam kelompok industri makanan yang mengolah hasil pertanian di Kecamatan Lubuk Sikaping adalah industri kacang tojin. Kacang tojin merupakan salah satu olahan dari kacang tanah yang memiliki kandungan protein dan lemak paling tinggi jika dibandingkan dengan kedelai dan kacang hijau (Lampiran 2).

Di Kabupaten Pasaman terdapat beberapa kecamatan penghasil kacang tanah (Lampiran 3). Kecamatan Lubuk Sikaping merupakan daerah penghasil utama kacang tanah, yaitu 188 ton. Kemudian, produksi kacang tanah pada peringkat kedua ditempati oleh Kecamatan Rao Selatan sebesar 81 ton, dan pada peringkat ketiga adalah Kecamatan Bonjol dengan produksi 76 ton (Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Kabupaten Pasaman, 2011).

Tingginya produksi kacang tanah bisa dijadikan produk olahan. Nilai jual kacang tanah bisa lebih tinggi jika diolah menjadi makanan ringan seperti kacang tojin, kacang asin, atau kacang telur. Kreativitas dan kemauan pengolahan membuat kacang tanah menjadi makanan yang lebih istimewa dan disenangi anggota keluarga. Selain untuk konsumsi keluarga, olahan kacang tanah bisa dikomersialkan dengan cara menjualnya. Produk olahan dari kacang tanah sangat digemari oleh masyarakat. Biasanya makanan ringan dari kacang tanah dinikmati saat kumpul bersama keluarga dan teman-teman. Keadaan seperti ini merupakan suatu peluang bisnis yang cukup menjanjikan (Warisno, 2005).



Peluang usaha kacang tojin memiliki prospek yang bagus selain pembuatannya yang tidak rumit, yaitu dengan mengolah kacang tanah, bawang merah, bawang putih, dan garam menjadi produk dengan nilai tambah dan siap dikonsumsi dengan kandungan gizi yang baik, juga dikarenakan olahan kacang tanah banyak digemari oleh masyarakat. Hal ini akan menimbulkan ketatnya persaingan antar usaha pengolahan kacang tojin dalam merebut pasar. Untuk menjamin suatu usaha aspek pemasaran sangatlah penting, karena merupakan faktor penentu bagi besarnya volume penjualan produk yang mempengaruhi keuntungan perusahaan.

Selain itu, kacang tojin yang merupakan salah satu makanan khas Sumatera Barat merupakan makanan yang masih diminati oleh masyarakat sebagai salah satu oleh-oleh khas daerah Sumatera Barat, sehingga menyebabkan permintaan akan kacang tojin cukup tinggi. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman, kacang tojin akan dijadikan sebagai oleh-oleh khas Kabupaten Pasaman.

Hal tersebut memacu keinginan dari pemilik usaha kacang tojin untuk mengembangkan usahanya dan merumuskan strategi yang tepat. Merumuskan strategi bagi usaha sangat penting untuk membantu organisasi atau usaha dalam merumuskan strategi yang lebih baik terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Ini merupakan manfaat utama dari perumusan strategi (David, 2009).

Banyak kendala yang sering dihadapi dalam mengembangkan usaha. Kendala yang dihadapi mulai dari ketersediaan bahan baku, aspek pemasaran produk, serta aspek keuangan atau ketersediaan modal. Oleh karena itu, perlu adanya kajian tentang pengusahaan kacang tojin, karena akan berpengaruh terhadap pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Usaha Adek merupakan salah satu industri pengolahan hasil pertanian yang mengolah kacang tanah menjadi kacang tojin yang berdiri sejak tahun 1999 dan terletak di Jorong Tanjung Alai Nagari Pauh Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Usaha Adek memiliki tenaga kerja sebanyak 29 orang.



Pada tahun 2011 usaha Adek mampu menyerap tenaga kerja wanita sebanyak 29 orang dan meningkat pada bulan Ramadhan dan menjelang Idul Fitri, tenaga kerja yang diserap mencapai 66 orang. Sehingga usaha Adek sangat berpotensi untuk dimasa yang akan datang.

Fungsi-fungsi penting dari sebuah usaha terdiri dari tiga fungsi, yaitu fungsi teknis atau operasional, fungsi pemasaran, dan fungsi keuangan. Ketiga fungsi tersebut saling terkait dan saling menunjang satu sama lain.

Pada fungsi operasional usaha kacang tojin Adek mengalami kendala, yaitu dalam pelaksanaan proses produksi, khususnya dalam pengadaan bahan baku utama, usaha ini hanya bergantung pada ketersediaan bahan baku pada satu pemasok tetap yang ada di Kecamatan Lubuk Sikaping. Sehingga pihak usaha belum mempunyai perencanaan dalam menentukan besarnya volume produksi yang akan dilakukan. Produksi yang bersifat fluktuatif akan mempengaruhi besarnya pendapatan dan keuntungan yang akan diperoleh usaha.

Selain itu ketergantungan pada satu pemasok tetap menyebabkan terjadinya kenaikan harga bahan baku kacang tanah yang akan diolah menjadi kacang tojin sehingga berpengaruh terhadap harga jual kacang tojin. Pada bulan Januari harga kacang tanah yaitu Rp 19.000,- per kg, kemudian mengalami kenaikan harga pada bulan Juli Rp 22.000,- per kg sehingga berpengaruh terhadap harga jual kacang tojin (Lampiran 4).

Berdasarkan data pemasaran yang diperoleh dari pihak usaha, kenaikan harga bahan baku dan kenaikan harga jual juga berpengaruh terhadap produksi dan penjualan kacang tojin, yaitu terjadi peningkatan dan penurunan volume produksi dan penjualan pada satu tahun terakhir. Peningkatan secara signifikan hanya terjadi pada bulan Juli dan Agustus, sementara pada bulan lain tidak terjadi peningkatan volume produksi dan penjualan (Lampiran 5).

Hal tersebut mengakibatkan pendapatan dari usaha juga mengalami penurunan. Disatu sisi usaha ingin meningkatkan penjualannya dan lokasi distribusi untuk memperoleh laba yang maksimal tetapi disisi lain usaha sedang menghadapi ancaman adanya pesaing yang memproduksi produk sejenis. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan volume permintaan yang nantinya akan membantu usaha untuk mengembangkan usahanya harus memiliki strategi pengembangan



yang berguna untuk meningkatkan posisi produk dipasaran dan memaksimalkan keuntungan usaha.

Pemasaran kacang tojin Adek dilakukan pada empat lokasi, yaitu Kabupaten Pasaman, Bukittinggi, Padang, dan Pekanbaru. Untuk pemasaran di Kabupaten Pasaman dilakukan oleh pemilik karena belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran. Pemasaran di Bukittinggi, Padang, dan Pekanbaru dikirim melalui biro pengiriman (*travel*), sehingga menimbulkan resiko yaitu adanya produk yang hilang saat sampai ke distributor. Hal ini tentu akan menimbulkan kerugian. Pada tahun 2009 pemasaran di Pekanbaru dihentikan, dan pemasaran ke Pekanbaru baru dimulai lagi pada tahun 2012.

Pada fungsi keuangan, usaha Adek belum melakukan perencanaan keuangan dan prosedur penganggaran. Sejak awal berdiri usaha Adek belum pernah melakukan pencatatan keuangan secara akuntansi.

Promosi usaha kacang tojin Adek mulanya dilakukan secara langsung (*personal selling*). Pada tahun 2004 usaha telah mengikuti kegiatan pameran-pameran baik di Kabupaten ataupun di luar Kabupaten Pasaman yang diselenggarakan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pasaman untuk mempromosikan kacang tojin ini sebagai oleh-oleh khas Pasaman, sehingga kacang tojin Adek ini mulai dikenal oleh masyarakat.

Sejak awal berdiri usaha Adek telah mendapat perhatian khusus dari Disperindagkop, dimana usaha Adek selalu diikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kemampuan pemilik dalam mengelola usaha baik itu pelatihan UKM yang diadakan Disperindagkop Kabupaten Pasaman maupun pelatihan UKM yang diadakan Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat. Disperindagkop Kabupaten Pasaman memilih usaha Adek dalam kegiatan promosi karena usaha ini sudah terdaftar di Disperindagkop dan banyak mendapatkan kegiatan pembinaan oleh Disperindagkop Kabupaten Pasaman (Lampiran 6).

Walaupun industri ini telah terdaftar di Disperindagkop Kabupaten Pasaman dan telah mendapatkan bimbingan berupa pembinaan mencakup pelatihan manajemen yaitu: seminar-seminar tentang pengelolaan usaha, promosi dan membina secara langsung di lapangan namun dalam perkembangannya usaha ini



belum mampu untuk meningkatkan usahanya semaksimal mungkin. Hal ini bisa dilihat dari omset penjualan produk, yaitu peningkatan penjualan hanya terjadi pada saat tertentu, seperti pada saat Bulan Ramadhan dan Hari Idul Fitri.

Berdasarkan penelitian Rona Rahmiyanti (2012), dari hasil analisis diperoleh tingkat keuntungan yang diperoleh pihak usaha sehubungan dengan terjadinya kenaikan harga bahan baku dan harga jual produk, serta sejauh mana harga jual dan musim mempengaruhi keuntungan maka dilakukan analisis terhadap keuntungan per 3 bulan dimana masing-masingnya dibagi menjadi periode April-Juni 2011 (triwulan I), periode Juli-September 2011 (triwulan II) dan periode Oktober-Desember (triwulan III). Keuntungan yang diperoleh pada triwulan I Rp 7.431.628, triwulan II Rp109.476.662, dan triwulan III Rp 10.310.388 (Lampiran 7).

Selain itu usaha ini juga telah mencapai titik impas usaha (*break even point*). Pada April-Juni (triwulan I) impas kuantitas produk dalam kg adalah 805, untuk impas penjualan dalam rupiah yaitu Rp 36.251.049. Pada Juli-September (triwulan II) impas kuantitas produk dalam kg adalah 787, untuk impas penjualan dalam rupiah yaitu 38.997.397. Kemudian pada Oktober-Desember (triwulan III), impas kuantitas produk dalam kg adalah 830, untuk impas kuantitas produk dalam rupiah yaitu 39.876.155 (Lampiran 8).

Berdasarkan masalah di atas, usaha kacang tojin Adek memiliki peluang untuk dikembangkan, usaha kacang tojin Adek perlu merumuskan sebuah strategi untuk mengembangkan usahanya dengan melihat tiga fungsi penting, yaitu: fungsi operasional, fungsi keuangan dan fungsi pemasaran. Pada fungsi operasional, terdapat kenaikan harga bahan baku yang akan diolah menjadi kacang tojin, sehingga berpengaruh pada peningkatan dan penurunan volume produksi. Sisi keuangan, usaha ini belum pernah melakukan pencatatan keuangan secara akuntansi. Sementara dari sisi pemasaran, usaha Adek belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran serta harga kacang tojin ini tidak stabil sehingga perusahaan perlu membuat strategi untuk pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas maka timbul pertanyaan, yaitu: 1) bagaimana manajemen pengelolaan usaha kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping



Kabupaten Pasaman? 2) bagaimana strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman? Untuk menjawab pertanyaan di atas maka peneliti perlu melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman”**

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan usaha kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dilihat dari aspek: aspek operasional, aspek pemasaran, dan aspek keuangan.
2. Merumuskan strategi pengembangan usaha yang akan diterapkan oleh usaha kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak diantaranya:

1. Bagi pihak usaha hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu strategi bagi pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.
2. Bagi pembaca hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan dan wawasan mengenai strategi pengembangan usaha kacang tojin dan dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.
3. Bagi pemerintah daerah dapat dijadikan masukan dalam menentukan kebijakan untuk menunjang perkembangan industri kecil, menengah, maupun industri rumah tangga pengolahan kacang tojin serta industri sejenis dimasa yang akan datang.



## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Industri Kecil**

Pasal 1 UU No. 9 Tahun 1995 menyatakan bahwa: industri kecil merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berdiri sendiri, bukan merupakan anak atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi dengan usaha menengah dan usaha besar. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum termasuk koperasi.

Ada dua definisi usaha kecil yang dikenal di Indonesia. Pertama, definisi usaha kecil menurut Undang-Undang No. 9 tahun 1995 tentang usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1 milyar dan memiliki kekayaan bersih, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, paling banyak Rp 200 juta. Kedua, menurut kategori Biro Pusat Statistik (BPS), usaha kecil identik dengan industri kecil dan industri rumah tangga. BPS mengklasifikasikan industri berdasarkan jumlah pekerjanya, yaitu: (1) industri rumah tangga dengan pekerja 1-4 orang, (2) industri kecil dengan pekerja 5-19 orang, (3) industri menengah dengan pekerja 20-99 orang, (4) industri besar dengan pekerja 100 orang atau lebih.

Perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggungjawab atas usaha tersebut. Dalam pengertian secara sempit, industri hanyalah mencakup industri pengolahan yaitu suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi, kemudian barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih nilainya dan sifatnya lebih kepada pemakaian akhir (Badan Pusat Statistik, 2010).

Menurut UU No. 20 Tahun 2008, pengertian dari usaha kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut: 1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat



usaha, serta 2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara yang disebut usaha menengah adalah usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut: kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

## 2.2. Gambaran Umum Tanaman Kacang Tanah

Menurut Purwono dan Heni (2009), uraian dalam sistematika (taksonomi) tumbuhan, kedudukan kacang tanah diklasifikasikan sebagai berikut :

Kingdom : *Plantae*  
 Divisi : *Tracheophyta*  
 Subdivisi : *Angiospermae*  
 Kelas : *Magnoliophyta*  
 Ordo : *Leguminales*  
 Famili : *Leguminosae*  
 Genus : *Arachis*  
 Species : *Arachis hypogaea L.*

Kacang tanah yang ada di Indonesia semula berasal dari Benua Amerika. Pertama kali kacang tanah masuk ke Indonesia diperkirakan dibawa oleh pedagang Spanyol sewaktu melakukan pelayaran dari Meksiko ke Maluku setelah tahun 1597. Pada tahun 1853, Holle memasukan kacang tanah ke Inggris pada tahun 1864 Scheffer memasukan pula kacang tanah dari Mesir (Purwono dan Heni, 2009).

Perakaran kacang tanah banyak, dalam, dan berbintil. Panjang akarnya dapat mencapai 2 meter. Kacang tanah menyukai tanah gembur dengan drainase yang baik. Tanah gembur memudahkan dan mempercepat pembentukan polong yang terjadi di dalam tanah. Meskipun kacang tanah toleran terhadap tanah kering dan tanah masam (pH tanah 4.5) kondisi tersebut akan berpengaruh pada banyaknya polong yang terisi (Purwono dan Heni, 2009).



Tanah untuk penanaman kacang tanah perlu gembur dan tidak terlalu padat agar tanaman membentuk perakaran yang cukup dalam. Tanah yang gembur juga memudahkan ginofor menembus tanah dan membengkak membentuk polong. Penanaman pada tanah masam yang belum pernah dikapur sebaiknya diberi kaptan satu bulan sebelum tanam, tujuannya untuk menaikkan pH dan ketersediaan hara. Pertumbuhan kacang tanah relatif lambat, untuk pembentukan polong diperlukan kalsium sehingga penting untuk menyediakan kalsium yang cukup di sekitar tanaman (Purwono dan Heni, 2009).

Biji kacang tanah banyak mengandung minyak (50% bobot kering biji) sehingga banyak diusahakan untuk dibuat minyak kacang. Kacang tanah juga banyak digunakan untuk membuat mentega kacang (Purwono dan Heni, 2009).

Menurut Purnomo dan Heni (2009), langkah-langkah dalam penanaman kacang tanah adalah:

#### 1 Pemilihan benih

Benih yang digunakan baik, tidak rusak atau terbelah, serta bebas serangan hama dan cendawan. Kebutuhan benih untuk kacang tanah berkisar 90-135 kg/ha atau 100-150 kg dalam bentuk polong kering per hektar. Benih dikupas sesaat menjelang tanam agar tidak rusak secara fisik.

#### 2 Penyiapan lahan

Tanah untuk penanaman kacang tanah perlu gembur dan tidak terlalu padat agar tanaman membentuk perakaran yang cukup dalam. Tanah yang gembur juga memudahkan ginofor menembus tanah dan membengkak membentuk polong.

Penanaman pada tanah masam yang belum pernah dikapur sebaiknya diberi kaptan satu bulan sebelum tanam. Tujuannya untuk menaikkan pH dan ketersediaan hara.

#### 3 Cara tanam

Populasi tanaman yang digunakan sebaiknya berkisar 160.000-250.000 tanaman/ha. Jarak tanam dapat menggunakan 25 cm x 25 cm atau 20 cm x 20 cm dengan satu sampai dua benih per lubang tanam. Benih dimasukan ke dalam lubang bersamaan dengan insektisida karbofuran atau karbosulfan



sebanyak 20-30 kg/ha bersama benih. Tujuan pemberian insektisida adalah untuk melindungi tanaman pada awal pertumbuhannya.

#### 4 Pemeliharaan

Pertumbuhan kacang tanah relatif lambat. Penutupan tajuk tanaman kacang tanah terjadi sekitar 8 minggu sejak tanam. Oleh karena itu, sebaiknya gulma dikendalikan agar persaingan tanaman dengan gulma dalam memperoleh unsur hara seminimum mungkin. Salah satu bentuk pengendaliannya dengan penyiangan. Penyiangan dilakukan minimal 2 kali, yaitu saat tanaman berumur 2 minggu dan 4 minggu. Tanaman perlu juga sedikit dibumbun untuk mempercepat dan mempermudah ginofor cepat mencapai tanah.

Kacang tanah dapat bersimbiosis dengan bakteri rhizobium, tetapi tidak sebaik kedelai sehingga perlu ditambah pupuk nitrogen sebanyak 50-100 kg urea/ha. Pupuk urea ini beserta 100 kg SP-36 dan 75 kg, KCI diberikan saat tanam.

Kacang tanah membutuhkan hara kalsium yang cukup untuk pembentukan polong dan pengisian biji. Oleh karena itu, kaptan atau dolomit perlu ditambah sebanyak 300-400 kg/ha. Pemberiannya dilakukan saat tanaman berumur 3-4 minggu bersamaan dengan penyiangan kedua atau paling lambat saat tanaman mulai berbunga.

Kacang tanah lebih tahan terhadap kekeringan dibandingkan kedelai. Namun, jika kekeringan terjadi saat awal pertumbuhan (1-4 minggu) pembungaan, serta pembentukan dan pengisian polong terjadi kekeringan, akan sangat mempengaruhi hasil.

Ada beberapa penyakit yang dapat menyerang tanaman kacang tanah, misalnya bercak daun, karat, dan busuk pangkal batang. Selain itu, ada juga gangguan hama. Untuk memutuskan siklus hama dan penyakit kacang tanah, sebaiknya lahan dirotasi dengan tanaman lain yang tidak termasuk tanaman kacang (*famili Leguminoceae*).

### 2.3. Peluang Bisnis Membuat Olahan Kacang Tanah

Nilai jual kacang tanah bisa lebih tinggi jika diolah menjadi makanan ringan seperti kacang bawang, kacang asin, atau kacang telur. Kreativitas dan kemauan



kita bisa membuat kacang tanah menjadi makanan yang lebih istimewa dan disenangi anggota keluarga. Selain untuk konsumsi keluarga, olahan kacang tanah ini bisa dikomersialkan dengan cara menjualnya. Produk olahan dari kacang tanah sangat digemari oleh masyarakat Indonesia. Biasanya makanan ringan dari kacang tanah biasa dinikmati saat kumpul bersama keluarga dan teman-teman. Keadaan seperti ini merupakan suatu peluang bisnis yang cukup menjanjikan (Warisno, 2005).

Warisno (2009), juga mengatakan olahan kacang tanah bukan hanya sekedar cemilan tetapi bisa menambah gizi. Kandungan gizi kacang tanah cukup tinggi, terutama lemak dan protein nabati yang cukup tinggi. Selain itu, kandungan mineral kacang tanah juga tinggi, terutama kalsium, fosfor dan zat besi (Lampiran 2).

Menurut Warisno (2005), secara sederhana olahan kacang tanah dapat dipilah menjadi 3 golongan sebagai berikut :

#### 1. Olahan Kacang Polong

Pengolahan kacang polong kacang tanah merupakan proses pengolahan yang paling sederhana, dibandingkan dengan bentuk pengolahann lainnya. Olahan yang paling sederhana adalah kacang rebus, yang lebih populer disebut kacang godog. Kacang polong sangrai atau yang lebih dikenal sebagai kacang goreng. Sementara yang sedikit lebih rumit pembuatannya adalah kacang polong oven(kacang asin).

#### 2. Olahan Biji Kacang Tanah tanpa Adonan

Pengolahan kacang tanah ini menggunakan bahan baku biji kacang tanah (*wose*). Untuk mendapatkan biji kacang tanah, polong kacang tanah polong harus dikuliti terlebih dahulu. Cara yang paling sederhana untuk menguliti kacang tanah adalah dengan tangan langsung. Pengupasan polong kacang tanah biasanya dilakukan setelah dikeringkan terlebih dahulu. Cara lain yang lebih cepat adalah dengan menggunakan bantuan alat pengupas biji kacang tanah, cara kedua ini dapat menghasilkan biji kacang tanah kupas dengan lebih cepat.

Pembuatan camilan kacang biji tanpa adonan sedikit lebih rumit dibandingkan dengan pengolahan kacang polong. Produk olahan kacang biji tanpa adonan diantaranya adalah kacang biji goreng, kacang sangrai, dan kacang



bawang. Kacang goreng dan kacang sangrai dibuat dengan menggunakan bahan baku biji kacang tanah yang masih berkulit ari. Sementara kacang bawang dapat dibuat dengan menggunakan bahan baku biji kacang tanah kulitan (*wose*), yakni biji kacang tanah yang telah dibuang kulit arinya.

### 3. Olahan Biji Kacang Tanah dengan Adonan

Biji kacang tanah (*wose*) dapat diolah dengan adonan menjadi beragam bentuk olahan. Hasilnya berupa kacang yang telah terbungkus adonan. Rasa asli dari kacang dengan olahan ini lebih tersamar, karena telah bersatu dengan adonan saat dimakan. Hasil olahan kacang adonan cukup beragam, ada yang manis dan ada yang asin. Di antara olahan kacang beradonan yang cukup populer adalah kacang atom, kacang telur, dan kacang salju. Tentu saja ketiganya masing-masing memiliki penampilan dan rasa yang khas.

### 2.4. Konsep Agroindustri

Agroindustri adalah salah satu cabang industri yang berkaitan langsung dengan pertanian. Agroindustri merupakan bagian dari lima subsistem agribisnis yaitu subsistem penyediaan sarana produksi, usahatani, pengolahan hasil (agroindustri), pemasaran dan sarana penunjang. Peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional dapat dilihat dari kemampuannya meningkatkan devisa melalui ekspor. Penyediaan keperluan bahan baku pokok masyarakat dalam bentuk pangan bernilai gizi tinggi, pakaian serta peningkatan nilai tambah terhadap produksi pertanian, peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja (Soekartawi, 2005).

Menurut Soekartawi (2005), tujuan dari agroindustri itu sendiri yaitu : menarik dan mendorong munculnya industri baru disektor pertanian, menciptakan struktur perekonomian yang tangguh, meningkatkan nilai tambah produksi pertanian, menciptakan kesejahteraan para pekerjanya, dan memperbaiki pembagian pendapatan. Pengetahuan agroindustri sangatlah komplek, disamping diperlukan pengetahuan bisnis yang didasarkan pada teori-teori ekonomi, sekaligus diperlukan pemahaman terhadap ilmu pertanian.

Industri adalah usaha yang termasuk bergerak dalam kegiatan proses perubahan suatu bahan atau barang menjadi barang lain yang berbeda bentuk dan sifatnya yang mempunyai nilai tambah. Kegiatan ini dapat berupa produksi atau





industri pangan, pakaian, peralatan rumah tangga, kerajinan dan bahan bangunan (Wibowo et al, 2002).

Agroindustri dapat menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan mengurangi pengangguran di Indonesia, dan memperbaiki pembagian pendapatan. Agroindustri merupakan industri yang mengolah bahan baku hasil pertanian menjadi barang yang mempunyai nilai tambah yang dapat dikonsumsi oleh masyarakat. Berbeda dengan industri lain, agroindustri tidak harus mengimpor sebagian besar bahan bakunya dari luar negeri melainkan telah tersedia banyak didalam negeri. Dengan mengembangkan agroindustri secara tidak langsung dapat membantu meningkatkan perekonomian para petani sebagai penyedia bahan baku untuk industri (Soekartawi, 2001).

## **2.5. Kerangka Kerja Perumusan Strategi**

Menurut David (2009), secara garis besar di dalam perumusan strategi terdapat tiga tahap kerangka kerja perumusan, yaitu :

### **1) Tahap Input**

Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks input menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat.

### **2) Tahap Pencocokan**

Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun, yaitu : Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks Strategi Besar.

Adapun penjelasan dari masing-masing matriks adalah sebagai berikut:

- a) Matriks SWOT (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang)



memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

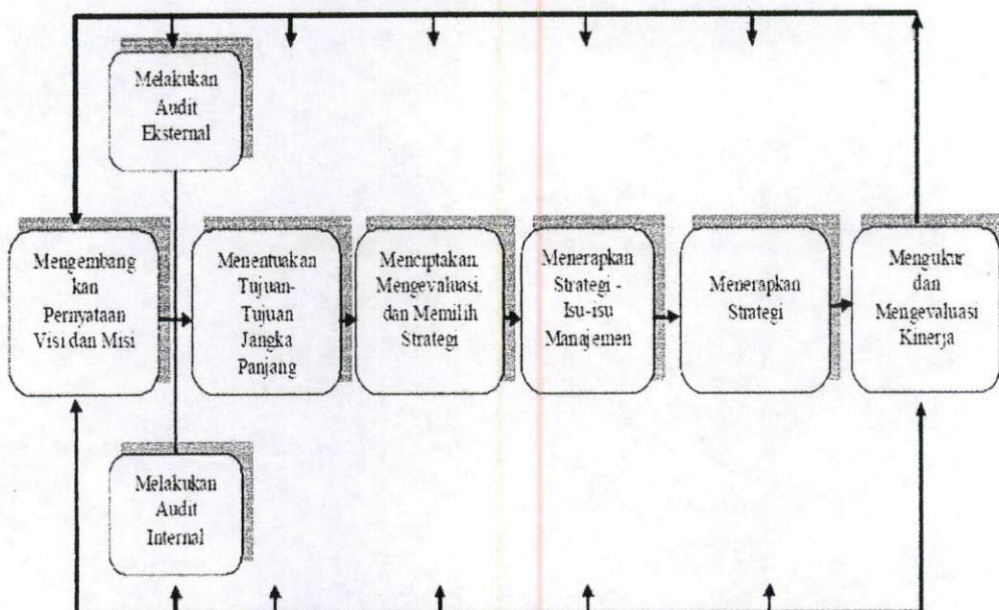
- b) Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial/ *financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*environment stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*). Keempat faktor ini merupakan penentu terpenting dari strategi keseluruhan suatu organisasi.
- c) *Matrix Boston Consulting Group* (BCG) secara grafis menggambarkan perbedaan antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri tiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi.
- d) Matriks Internal-Eksternal (*IE Matrix*) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE serupa dengan matriks BCG dalam pengertian bahwa kedua alat tersebut menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis. Akan tetapi terdapat perbedaan penting antara matriks BCG dan matriks IE. Pertama, sumbunya tidak sama, matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi dari pada matriks BCG. Selain itu, implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Oleh karena alasan ini, para penyusun strategi di berbagai perusahaan multidivisional seringkali mengembangkan baik matriks BCG maupun matriks IE dalam merumuskan strategi alternatif. Matriks IE didasarkan



pada dua dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0–1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0–1,99 dipandang rendah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0–4,0 adalah tinggi.

### 3) Tahap Keputusan

Tahap keputusan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari input di tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada model komprehensif manajemen sebagai berikut:



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Komprehensif

(Sumber: David, 2009)

### 2.6. Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis.



Langkah untuk membuat matriks IFE hampir sama dengan pembuatan matriks EFE. Adapun aspek-aspek dalam lingkungan internal adalah : 1) manajemen, 2) pemasaran, 3) keuangan, 4) produksi, 5) penelitian dan pengembangan, serta 6) sistem informasi (David, 2009).

Berikut adalah lima langkah dalam pembuatan matriks IFE, yaitu :

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal utama dari lingkungan yang menjadi kekuatan dan kelemahan di perusahaan.
- b. Menentukan bobot pada setiap faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot ini mengindikasikan signifikan relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Dan yang perlu diperhatikan bahwa total seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
- c. Menentukan peringkat untuk masing-masing faktor mulai dari angka 1 sampai 4 untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perlu diperhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2.
- d. Mengalikan bobot atau timbangan pada langkah kedua dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah ketiga untuk mendapatkan nilai tertimbanganya (*weighted score*).
- e. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Berapapun faktor internal yang dipertimbangkan, baik itu kekuatan dan kelemahan, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1,0 untuk yang sangat rendah sampai dengan 4,0 untuk sangat tinggi, untuk skor rata-ratanya adalah 2,5. Dengan demikian jika dari hasil matriks IFE ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan tersebut lemah secara internal. Sedangkan jika hasilnya lebih besar dari 2,5 maka bisa disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan internal yang kuat.

## **2.7. Matrix External Factor Evaluation (EFE)**

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Menurut David (2009), kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi



menjadi lima kategori, yaitu : (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, dan demografis, (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, (4) kekuatan teknologi, dan (5) kekuatan kompetitif. Adapun langkah-langkah dalam pembuatan matriks EFE adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama dari lingkungan yang menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*) bagi perusahaan.
2. Menentukan bobot pada setiap faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot ini mengindikasikan signifikan relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Dan yang perlu diperhatikan bahwa total seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Menentukan peringkat untuk masing-masing faktor mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor eksternal tadi. Nilai 1 jika perusahaan merespon dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal.
4. Mengalikan bobot atau timbangan pada langkah kedua dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah ketiga untuk mendapatkan nilai tertimbang (*weighted score*).
5. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Berapapun faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang atau ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1,0 untuk yang sangat rendah sampai dengan 4,0 untuk sangat tinggi, untuk skor rata-ratanya adalah 2,5. Dengan demikian jika dari hasil matriks EFE ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal serta sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Atau dengan kata lain, perusahaan dalam posisi lemah dalam



menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Sedangkan jika hasilnya lebih besar dari 2,5 maka bisa disimpulkan bahwa dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif lebih kuat.

## 2.8. Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan penilaian terhadap identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

1. Kekuatan (*strengths*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi, kapabilitas, sumber daya yang dimiliki organisasi, yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
2. Kelemahan (*weakness*) adalah situasi internal organisasi dimana kompetensi, kapasitas, sumber daya milik organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
3. Peluang (*opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan.
4. Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan (David, 2009).

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan (Rangkuti, 2005). Analisis SWOT digunakan untuk mencocokkan strategi yang penting digunakan yang membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman) (David, 2009). Langkah-langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan,
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan,
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan,
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan,



5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil pada sel strategi SO,
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil pada sel strategi WO,
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil pada sel strategi ST,
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil pada sel strategi WT (David, 2009).

Matriks SWOT dapat menjelaskan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Adapun matriks SWOT untuk merumuskan strategi ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks SWOT

	Kekuatan ( <i>Strength-S</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses-W</i> )
	1. 2. 3. tuliskan kekuatan 4. 5.	1. 2. 3. tuliskan kelemahan 4. 5.
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )	Strategi SO 1. 2. 3. gunakan manfaat untuk mendapatkan peluang 4. 5.	Strategi WO 1. 2. 3. atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 4. 5.
Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi ST 1. 2. 3. gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 4. 5.	Strategi WT 1. 2. 3. minimalkan kelemahan dan hindari ancaman 4. 5.

Sumber : Rangkuti (2005).



Selanjutnya masing-masing komponen strategi dari matriks diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

b. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.

c. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman lingkungan eksternal secara langsung.

d. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman (David, 2009).

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang analisis usaha telah dilakukan oleh Rona rahmiyanti (2012) dengan judul Analisis Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa keuntungan yang diperoleh pihak usaha sehubungan dengan terjadinya kenaikan harga bahan baku dan harga jual produk, serta sejauh mana harga jual dan musim mempengaruhi keuntungan maka dilakukan analisis terhadap keuntungan per 3



bulan dimana masing-masingnya dibagi menjadi periode April-Juni 2011 (triwulan I), periode Juli-September 2011 (triwulan II) dan periode Oktober-Desember (triwulan III). Keuntungan yang diperoleh pada triwulan I Rp 7.431.628, tiwulan II Rp109.476.662, dan triwulan III Rp 10.310.388. Serta telah mencapai titik impas usaha (*break even point*). Pada April-Juni (triwulan I) impas kuantitas produk dalam kg adalah 805, untuk impas penjualan dalam rupiah yaitu Rp 36.251.049. Pada Juli-September (triwulan II) impas kuantitas produk dalam kg adalah 787, untuk impas penjualan dalam rupiah yaitu 38.997.397. Kemudian pada Oktober-Desember (triwulan III), impas kuantitas produk dalam kg adalah 830, untuk impas kuantitas produk dalam rupiah yaitu 39.876.155



### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada usaha kacang tojin Adek di Jorong Tanjung Alai Nagari Pauh Kecamatan Lubuksikaping Kabupaten Pasaman. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa usaha ini merupakan: 1) usaha yang memproduksi kacang tojin dengan jumlah tenaga kerja dan kapasitas produksi yang lebih besar dibandingkan usaha sejenis lainnya (Lampiran 9). 2) Usaha ini juga mengalami masalah pada fungsi pemasaran belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran, fungsi keuangan belum melakukan pencatatan keuangan secara akuntansi, dan fungsi operasional usaha Adek mampu menyerap tenaga kerja wanita sebanyak 29 orang dan meningkat pada bulan Ramadhan dan menjelang Idul Fitri yaitu 66 orang sehingga usaha ini berpotensi untuk dikembangkan dimasa yang akan datang. 3) Usaha ini memberikan respon yang positif dalam menunjang kegiatan penelitian.

Penelitian ini telah dilakukan selama bulan Mei sampai dengan Juni setelah dikeluarkannya surat penelitian dari Dekan Fakultas Pertanian Universitas Andalas.

#### **3.2. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Tujuan penelitian studi kasus menurut Nazir (2005) adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus atau pun status dari individu. Kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Studi kasus pada penelitian ini adalah memberikan gambaran secara detail tentang keterkaitan antara berbagai faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman sehingga dari gambaran tersebut dapat dirumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk perusahaan.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara dengan



menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan sebelumnya dan pengamatan langsung di lapangan yang ditujukan pada pihak internal dan pihak eksternal. Data sekunder diperoleh dari literatur yang berasal dari lembaga-lembaga atau instansi yang terkait seperti Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman dan Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman.

Untuk memperoleh data yang diperlukan maka dilakukan wawancara dengan:

**1. Pihak Internal**

- a. Pemilik usaha
- b. Tenaga kerja

**2. Pihak Eksternal**

- a. Pemasok
- b. Pesaing
- c. Pedagang pengecer
- d. Konsumen akhir
- e. Pemerintah

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan sistem pembobotan dalam Matriks IFE dan EFE melalui bantuan informan kunci dari usaha kacang tojin, yaitu: Kasi Sarana dan Pengembangan Usaha Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman, sebagai pihak pengambil keputusan di daerah yang mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang akan berpengaruh pada perkembangan usaha kecil dan menengah di daerah penelitian.

**3.4. Metode Pengambilan Responden**

**a. Pihak Internal Usaha Kacang tojin**

Pihak internal yaitu pemilik usaha 1 orang dan tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi 4 orang, yaitu bagian pengupasan 1 orang, bagian penggorengan 1 orang, bagian penyortiran 1 orang, dan bagian pengemasan 1 orang. Tenaga kerja yang dijadikan responden adalah tenaga kerja yang sejak awal berdiri usaha sudah bekerja pada usaha Adek dan mewakili dari setiap proses produksi pada usaha Adek. Pihak internal merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam usaha serta pengumpulan data yang dibutuhkan di lapangan. Jumlah responden pihak internal adalah 5 orang.



b. Pihak Eksternal Usaha Kacang tojin

Pihak eksternalnya adalah pemasok, pesaing, pengecer, konsumen akhir, dan pemerintah, dimasukkan ke dalam pihak eksternal dikarenakan mereka tidak termasuk ke dalam sistem manajemen perusahaan yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Informasi pemasok dan bahan baku kacang tanah diperoleh langsung dari pengusaha. Pemasok yang dijadikan responden adalah pemasok tetap yaitu: 1 orang. Metode pengambilan responden untuk pemasok yaitu secara sengaja (*purposive*).

Informasi mengenai pesaing diperoleh dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman. Berdasarkan informasi dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM terdapat tiga orang pedagang pesaing, dipilih satu pesaing secara sengaja (*purposive*) yang menjual kacang tojin pada pedagang pengecer yang sama, yaitu usaha Bundo. Dipilih usaha kacang tojin Bundo karena usaha ini merupakan usaha yang mengolah kacang tanah menjadi kacang tojin dengan kapasitas produksi terbesar setelah usaha kacang tojin Adek (Lampiran 9).

Pedagang pengecer yang dijadikan responden yaitu 2 orang yang dipilih secara sengaja (*purposive*), dengan karakteristik pedagang yang terbanyak menjual jumlah kacang tojin. Selain itu juga menjual produk kacang tojin dari kedua usaha yaitu usaha kacang tojin Adek dan Bundo.

Konsumen akhir yaitu konsumen yang membeli kacang tojin Adek yang digunakan untuk dikonsumsi. Jumlah konsumen akhir yang dijadikan sampel adalah sebanyak 8 sampel. Pengambilan sampel dilakukan secara spontanitas (*accidental sampling*) artinya siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristiknya, maka orang itu dapat dijadikan sampel (Ridwan, 2003). Karakteristik sampel yang dipilih adalah konsumen yang pernah mengkonsumsi kacang tojin Adek sampai sekarang dan telah membeli lebih dari satu kali dan berusia di atas 17 tahun, karena pada usia ini responden dapat memberikan data sesuai dengan harapan peneliti. Konsumen akhir yang dijadikan sampel adalah semua yang berasal dari Kecamatan Lubuksikaping Kabupaten Pasaman sesuai dengan kriteria yang disebutkan di atas. Dipilih 8 orang responden karena 8 orang ini dianggap sudah mewakili persepsi konsumen



mengenai kedua produk kacang tojin, yaitu kacang tojin Adek dan kacang tojin Bundo.

Pemerintah yaitu dipilih Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman, mewakili pemerintah yang mengetahui kondisi usaha dan kebijakan-kebijakan mengenai pengembangan usaha di daerah penelitian.

Pihak eksternal yang dijadikan responden adalah pemasok 1 orang, pedagang pengecer 2 orang, pesaing 1 orang, konsumen akhir 8 orang, dan perwakilan dari pemerintah yaitu dipilih Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman sebanyak 1 orang. Total keseluruhan pihak eksternal adalah 12 orang.

### 3.5. Variabel Yang Diamati

Adapun variabel yang diamati untuk menjawab tujuan pertama dan dua, yaitu mendeskripsikan usaha kacang tojin Adek, serta merumuskan strategi pengembangan yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan usaha kacang tojin Adek:

1. Gambaran umum usaha meliputi: sejarah berdiri dan pengembangan usaha, struktur organisasi, strategi yang digunakan usaha, dan teknologi yang digunakan.
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan maka perlu diamati faktor-faktor internal sebagai berikut:
  - a. Aspek operasional, yaitu: faktor manajemen dan sumberdaya manusia jumlah mencakup; tenaga kerja, umur, pengalaman kerja, serta sistem gaji dan upah, sementara untuk faktor produksi mencakup; bahan baku, proses produksi, alat dan mesin yang digunakan.
  - b. Aspek pemasaran, yaitu:
    - 1) Produk, yaitu: klasifikasi produk, mutu produk, merk, dan pengemasan yang dilakukan terhadap produk.
    - 2) Harga, yaitu: metode penetapan harga, harga yang ditetapkan produsen kepedagang pengecer dan konsumen akhir, sistem pembayaran meliputi secara tunai atau kredit, waktu pembayaran dan syarat pembayaran.
    - 3) Daerah pemasaran, yaitu: daerah – daerah yang menjadi sasaran pemasaran kacang tojin dari usaha Adek.



- 4) Distribusi, yaitu: bagaimana saluran distribusi dan cara pendistribusian produk.
  - 5) Promosi, yaitu: media yang digunakan, jenis promosi yang dilakukan oleh usaha Adek (periklanan dan promosi penjualan).
  - c. Aspek keuangan, yaitu keuangan mencakup modal awal usaha, aset usaha, pinjaman usaha, dan sistem pencatatan keuangan.
  - d. Aspek produksi, yaitu kapasitas produksi
  - e. Penelitian dan pengembangan: pengembangan produksi baru melebihi kompetitor
  - f. Sistem Informasi: penggunaan media internet.
3. Faktor eksternal meliputi:
1. Pedagang pengecer, yaitu: jumlah pedagang pengecer, identitas pedagang pengecer, pendapat pedagang mengenai produk (kualitas, kemasan, harga, ketahanan produk, dan distribusi produk), dan sistem pembayaran produk.
  2. Konsumen akhir, yaitu: tanggapan konsumen mengenai produk (kualitas, kemasan, rasa, ketahanan produk, dan harga).
  3. Aspek pesaing, yaitu: bagaimana produk pesaing (kualitas, kemasan, ketahanan produk, rasa, dan harga), dan teknologi yang digunakan. Pesaing yang diamati adalah pesaing produk kacang tojin Adek pada pedagang pengecer yang sama-sama menjual produk tersebut yaitu kacang tojin Bundo.
  4. Pemasok, yaitu: jumlah pemasok, harga yang ditawarkan, banyaknya pembelian yang dilakukan, periode pembelian, dan sistem pembayaran.
  5. Pemerintah, yaitu: kebijakan-kebijakan tentang pengembangan usaha di Kabupaten Pasaman.

### 3.6. Analisis Data

Data dalam penelitian ini dinilai secara kualitatif dan kuantitatif. Analisa kualitatif adalah untuk menjelaskan usaha kacang tojin dan strategi yang tepat dalam upaya pengembangan usaha kacang tojin. Analisa kuantitatif digunakan untuk melakukan perumusan strategi pada tahapan pembobotan dan penilaian rating hasil identifikasi faktor strategi internal dan eksternal yang telah dilakukan.



Analisa kuantitatif dilakukan pada perhitungan IFE (*Internal factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

Perumusan strategi dilakukan melalui dua tahap, yaitu tahap masukan (*input stage*) dengan menggunakan matriks IFE dan EFE serta tahap kedua yaitu tahap pemaduan atau pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan matriks SWOT. Pada perumusan strategi digunakan matriks SWOT, hal ini bertujuan untuk membantu usaha dalam mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Selain itu, alasan penggunaan analisis dengan matriks SWOT karena matriks SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi saat persaingan saja, melainkan banyak dipakai dalam menyusun perencanaan strategis bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat dengan segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Perencanaan bisnis yang baik merupakan alat yang digunakan untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien (Rangkuti, 2005). Selanjutnya dalam merumuskan strategi yang akan diterapkan, pengambilan keputusan dilakukan dengan diskusi partisipatif dengan pihak usaha, yaitu strategi yang akan dilakukan oleh usaha kacang tojin Adek.

### **3.6.1. Analisis Matrik EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh usaha kacang tojin Adek dengan melakukan pendaftaran semua peluang dan ancaman yang dihadapi. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi usaha kacang tojin Adek adalah: 1) pedagang pengecer, 2) konsumen akhir, 3) pesaing, 4) pemasok. Identifikasi faktor internal yaitu mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Lingkungan internal yang mempengaruhi usaha kacang tojin Adek adalah: 1) aspek operasional 2) aspek keuangan, 3) aspek pemasaran.

#### **a. Penentuan bobot setiap variabel**



Penentuan bobot setiap faktor dilakukan dengan jalan mengajukan hasil identifikasi faktor-faktor strategi internal berupa kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor strategi eksternal berupa peluang dan ancaman. Adapun pakar yang telah dipilih adalah: Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman.

Pembobotan pada matriks EFE adalah dengan memberi bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobotan pada matriks IFE adalah dengan memberi bobot pada setiap faktor dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobotan ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matriks EFE dan IFE (David, 2009).

Dalam pembobotan digunakan *skala likert*. Metode ini dipilih untuk memudahkan dalam memberikan penilaian terhadap setiap faktor internal dan eksternal yang diajukan. Dalam memberikan penilaian setiap faktor digunakan nilai 1, 2, 3, 4, dan 5 dengan keterangan sebagai berikut:

1. Tidak penting (TP): apabila faktor-faktor strategis tersebut tidak penting dan tidak mempengaruhi dalam pengembangan usaha Adek. Nilai tidak penting adalah 1, pada kolom 3.
2. Kurang penting (KP): apabila faktor-faktor strategis tersebut kurang penting dan kurang mempengaruhi dalam pengembangan usaha Adek. Nilai sangat penting adalah 2, pada kolom 4.
3. Cukup penting (CP): apabila faktor-faktor strategis tersebut cukup penting dan cukup mempengaruhi dalam pengembangan usaha Adek. Nilai sangat penting adalah 3, pada kolom 5.
4. Penting (P): apabila faktor-faktor strategis tersebut penting dan mempengaruhi dalam pengembangan usaha Adek. Nilai penting adalah 4, pada kolom 6.
5. Sangat penting (SP): apabila faktor-faktor strategis tersebut sangat penting dan sangat mempengaruhi dalam pengembangan usaha Adek. Nilai sangat penting adalah 5, pada kolom 7.

Nilai faktor yang diperoleh kemudian dijumlahkan, dan kemudian dicari rata-ratanya dengan membagi nilai setiap faktor dengan total nilai faktor maka



hasil inilah yang disebut dengan nilai bobot. Penilaian tingkat kepentingan faktor dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor

No (1)	Faktor Kunci Internal Eksternal (2)	TP (3)	KP (4)	KC (5)	P (6)	SP (7)	Nilai Faktor (8)	Bobot (8:9)
1								
2								
3								
dst	Total Nilai Faktor						(9)	

Berdasarkan tabel 2 di atas, nilai bobot diperoleh dengan mengajukan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman kepada pakar yang telah ditentukan yaitu: 1 orang perwakilan dari Disperindagkop Kabupaten Pasaman sebagai pihak yang berperan dalam menentukan kebijakan-kebijakan pengembangan usaha di daerah penelitian. Pakar akan memberikan tanda *checklist* (✓) pada salah satu kolom, yaitu kolom 3, 4, 5, 6, atau 7. Misalnya tanda *checklist* pada kolom 5 maka nilai faktornya adalah 3 (ditulis pada kolom 8) begitu seterusnya. Nilai bobot masing-masing faktor diperoleh dengan cara membagi nilai faktor dengan total nilai faktor.

#### b. Penentuan peringkat

Penentuan peringkat atau rating dari usaha kacang tojin Adek dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha tersebut. Pemberian nilai rating dilakukan oleh pemilik usaha kacang tojin Adek. Menurut David (2009), untuk mengukur masing-masing variabel terhadap kondisi digunakan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategis yang menandakan seberapa efektif strategi usaha saat ini, dimana untuk Matrik EFE, skala nilai peringkat yang digunakan adalah:

1 = rendah, respon jelek

3 = tinggi, respon di atas rata-rata

2 = sedang, respon rata-rata

4 = sangat tinggi, respon superior



Sedangkan untuk Matrik IFE, skala nilai peringkat yang digunakan adalah:

1 = kelemahan besar

3 = kekuatan kecil

2 = kelemahan kecil

4 = kekuatan besar

c. Penentuan nilai rata-rata tertimbang

Nilai dari bobot dikalikan dengan rating pada setiap faktor. Kemudian hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan nilai rata-rata tertimbang pada masing-masing matriks. Total skor EFE berkisar antara 1,0 – 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total skor 4,0 menunjukkan usaha kacang tojin Adek merespon peluang maupun ancaman yang dihadapi dengan sangat baik, dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Sedangkan total skor 1,0 menunjukkan usaha kacang tojin Adek tidak dapat memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal (David, 2009).

Total skor IFE berkisar antara 1,0-4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFE di bawah 2,5 maka menggambarkan usaha kacang tojin Adek yang lemah secara internal. Sedangkan jika di atas 2,5 maka menunjukkan posisi internal yang kuat (David, 2009).

Tabel 3. *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
-			
-			
Kelemahan			
-			
-			
Total	1,00		

Sumber: David, 2009



Tabel 4. *Matrix External Factor Evaluation (EFE)*

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
-			
-			
Ancaman			
-			
-			
Total	1,00		

Sumber: David, 2009

### 3.6.2. Merumuskan Strategi dengan Menggunakan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)

Langkah untuk mencapai tujuan kedua, data dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT (kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman). Matriks SWOT dipilih karena dapat membantu mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman) (David, 2009).

Selain itu, penggunaan analisis dengan matriks SWOT karena matriks SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi saat persaingan saja, melainkan banyak dipakai dalam menyusun perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat dengan segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Perencanaan bisnis yang baik merupakan alat yang digunakan untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien (Rangkuti, 2005).

Berdasarkan model komprehensif proses manajemen strategis pada tahap formulasi strategi sebelum merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi maka terlebih dahulu perusahaan harus memiliki visi dan misi yang jelas. Baru kemudian ditetapkan tujuan jangka panjang untuk menjalankan misi perusahaan tersebut. Tujuan ini sangat penting untuk keberhasilan organisasi sebab tujuan membantu evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, menekankan koordinasi, memberi dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, alat motivasi, dan pengendalian (David, 2009).



Hasil dari tabel 2 dan 3 tersebut dikombinasikan sehingga diperoleh strategi yang merupakan perpaduan kekuatan – peluang (S-O), kelemahan – peluang (W-O), kekuatan – ancaman (S-T), kelemahan – ancaman (W-T) seperti terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5 : Matriks SWOT

	Kekuatan ( <i>Strength-S</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses-W</i> )
	1. 2. 3. tuliskan kekuatan 4. 5.	1. 2. 3. tuliskan kelemahan 4. 5.
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )	Strategi SO 1. 2. 3. gunakan manfaat untuk mendapatkan peluang 4. 5.	Strategi WO 1. 2. 3. atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 4. 5.
Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi ST 1. 2. 3. gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 4. 5.	Strategi WT 1. 2. 3. minimalkan kelemahan dan hindari ancaman 4. 5.

Sumber : Rangkuti, 2005.

Keterangan :

1. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang dan ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
3. Strategi ST, strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.



4. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Dalam merumuskan strategi yang diterapkan bagi usaha kacang tojin Adek untuk masa yang akan datang, selanjutnya dilakukan diskusi partisipatif dengan pemilik usaha kacang tojin Adek dalam merumuskan strategi yang akan diterapkan. Diskusi ini dilakukan agar strategi pengembangan usaha yang telah dirumuskan dapat relevan dan sesuai dengan kebutuhan usaha sehingga nantinya dapat diterapkan oleh usaha tersebut.



## **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Gambaran Umum Usaha Kacang Tojin Adek**

#### **A. Sejarah dan Latar Belakang Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek**

Usaha Adek merupakan salah satu usaha pengolahan kacang tanah menjadi kacang tojin. Usaha ini ditekuni oleh Ibu Yenni Elva semenjak tahun 1999. Latar belakang terbentuknya usaha ini adalah Ibu Yenni Elva ingin menambah pemasukan keuangan keluarga sehingga beliau berinisiatif untuk membuka usaha kacang tojin. Selain itu juga dikarenakan Ibu Yenni Elva memiliki kemampuan dalam mengolah kacang tanah menjadi kacang tojin yang memiliki cita rasa yang khas dan beliau juga telah mempertimbangkan bahwa pengolahan kacang tojin ini memiliki peluang pasar yang menjanjikan di Kecamatan Lubuk Sikaping. Usaha kacang tojin ini diberi nama kacang tojin Adek, karena Adek merupakan anak bungsu dari Ibu Yenni Elva.

Pada awal produksi, usaha Adek hanya mengusahakan produksi kacang tojin  $\pm 100$  kg setiap bulannya, dan pengolahan kacang tojin ini hanya dilakukan oleh pemilik usaha beserta dengan keluarga. Pada awal berdiri usaha pemasaran sangat sulit dilakukan sehingga daerah pemasaran kacang tojin ini hanya mencakup daerah Kecamatan Lubuk Sikaping. Penambahan jumlah produksi kacang tojin mulai ditingkatkan setelah produk dipasarkan di Kota Bukittinggi pada tahun 2002. Setelah produk kacang tojin Adek dikenal oleh masyarakat, kemudian juga dikarenakan usaha ini telah mengikuti kegiatan promosi yang dilakukan oleh Disperindagkop Kabupaten Pasaman pada tahun 2004 sehingga produk ini lebih dikenal oleh masyarakat sebagai oleh-oleh khas Pasaman. Semakin dikenalnya produk Adek menyebabkan semakin meningkatnya produksi dan penjualan kacang tojin ini. Pada tahun 2004 produk telah masuk Kota Padang dan Pekanbaru, dan peningkatan produksi terjadi pada tahun 2007 dimana produksi menjadi  $\pm 500$  kg perbulannya.

Usaha ini terletak di Jl.Bhinneka Tunggal Ika No.01 Kecamatan Lubuk Sikaping. Dilihat dari lokasi usahanya, lokasi usaha kacang tojin Adek memiliki lokasi yang strategis karena berada di pusat kota. Selain itu usaha ini dikelola disamping rumah tempat tinggal pemilik usaha, yang pada awalnya dilakukan di



rumah pemilik usaha. Pendirian bangunan tempat proses produksi kacang tojin ini baru dilakukan pada tahun 2010. Sehingga mempermudah dalam produksi kacang tojin ini. Selain itu lokasi usaha ini terletak ditengah-tengah pemukiman penduduk sehingga memudahkan dalam memperoleh tenaga kerja.

Pengalaman pemimpin usaha yang telah bergerak mengolah kacang tojin  $\pm$  12 tahun. Selain itu juga merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek untuk pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.

## **B. Struktur Organisasi**

Usaha kacang tojin Adek ini merupakan usaha perorangan dan tidak memiliki struktur organisasi yang tertulis, namun untuk saat ini bisa digambarkan sebagai berikut:

1. Pemilik merangkap sebagai bagian keuangan dan pemasaran

Pemilik merupakan pemegang wewenang tertinggi yang bertugas mengatur, mengawasi, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab atas semua kegiatan. Selain itu bertanggung jawab dalam pencatatan setiap transaksi yang dilakukan usaha serta memasarkan produk yang dihasilkan.

2. Bagian produksi

Bagian produksi bertugas dan bertanggung jawab memproses bahan baku menjadi produk yang siap dipasarkan. Proses produksi pada usaha Adek mencakup kegiatan: pengupasan, penggorengan, penyortiran, dan pengemasan.

Menurut Lawrence & William (1995) *cit* Amelia (2012), manajemen strategis menunjukkan bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan struktur organisasi yang digunakan perusahaan. Perubahan struktural mungkin diperlukan apabila organisasi mengalami masalah atau dihadapkan dengan pergeseran strategi. Organisasi melibatkan pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu seluruhnya sehingga mereka dapat secara efektif (koordinasi).

Penerapan strategi yang tepat dan memiliki struktur organisasi yang tepat pula, maka perusahaan akan lebih efektif. Dalam perusahaan kecil, seperti pada usaha kacang tojin Adek sukar menentukan seberapa besar



suatu organisasi selain majikan dan para karyawan. Tipe organisasi yang cocok untuk usaha Adek adalah struktur organisasi fungsional. Struktur ini mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, produksi, personalia, dan litbang. Secara umum terlihat bahwa organisasi fungsional lebih efisien dan mudah dalam pengaturannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada usaha Adek, usaha ini memiliki struktur organisasi yang sederhana. Organisasi dan koordinasi belum terjalin baik. Hubungan yang terjalin antara pemilik dan tenaga kerja dalam bentuk hubungan informal/tidak resmi dimana belum adanya aturan tertulis mengenai struktur organisasi, hak dan kewajiban tenaga kerja, tugas, wewenang dan tanggung jawab tenaga kerja. Terkadang masih terjadi seorang pekerja kelebihan pekerjaan sedangkan yang lain ada yang menganggur.

Usaha Adek belum menerapkan fungsi manajemen dengan baik. Penetapan perencanaan usaha untuk mencapai tujuan dilakukan oleh pemilik usaha tanpa masukan/pendapat dari tenaga kerja. Setiap keputusan diambil oleh pemilik. Usaha Adek sebagai perusahaan yang telah tumbuh, kebutuhan akan organisasinya juga semakin meningkat. Seharusnya pemilik mulai untuk membagi tugasnya dengan merekrut tenaga kerja yang mengerti mengenai masalah keuangan dan pemasaran agar usaha yang sudah tumbuh dapat menjadi dewasa dan tetap bertahan dipasaran serta membentuk organisasi formal.

Adanya tugas rangkap pemilik usaha dalam menjalankan usaha mengakibatkan kurang efisiennya kegiatan yang dilakukan. Selain itu belum adanya tenaga kerja bagian pemasaran, merupakan kelemahan yang dimiliki usaha Adek.

### **C. Teknologi yang Digunakan**

Kekuatan teknologi merupakan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif usaha.



Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, dan kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih baik dari pada keunggulan kompetitif yang ada (David, 2009).

Usaha Adek masih menggunakan alat yang sederhana dan manual dalam mengelola usaha kacang tojin. Usaha Adek belum memiliki alat sendiri untuk pelabelan pada kemasan produk. Untuk pelabelan merek dagang dipesan dari Padang. Sementara untuk pengolahan kacang tojin masih menggunakan alat-alat yang manual.

Bahan bakar yang digunakan dalam pengolahan kacang tojin masih menggunakan minyak tanah. Proses pengolahan kacang tojin yang masih menggunakan alat yang sederhana dan manual merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha kacang tojin Adek.

Pada proses pembuatan kacang tojin, sebelum diolah menjadi kacang tojin, terlebih dahulu kacang tanah harus dikupas kulit arinya. Selama ini, kendala yang dialami oleh pengusaha kacang tojin adalah pada proses pengupasan kulit ari kacang tanah. Pengupasan kulit ari kacang tanah membutuhkan waktu yang lama, jumlah tenaga kerja yang banyak, dan kapasitas pengupasan yang rendah apabila dilakukan secara manual. Untuk mengatasi persoalan pengupasan kulit ari kacang tanah tersebut maka diperlukan suatu alat pengolahannya (Andasuryani, 2010).

Usaha Adek dapat mengadopsi alat pengupas kulit ari kacang tanah, sehingga proses pengupasan kulit ari kacang tanah dapat dilakukan lebih cepat. Hal ini merupakan peluang bagi usaha Adek untuk pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.

Pengolahan kacang tojin juga bisa diolah dengan menggunakan oven. Proses pengolahan kacang ini tidak menggunakan minyak sehingga kenampakan kacang lebih baik dan tidak meninggalkan sisa minyak ditangan saat mengkonsumsinya. Kacang yang dihasilkan juga memiliki tekstur yang lebih renyah dibanding kacang tojin yang diolah dengan menggunakan minyak goreng (Bisnis UKM, 2009).

Disperindagkop bekerjasama dengan pemilik usaha dalam mempromosikan kacang tojin Adek melalui media internet untuk pengembangan usaha dimasa



yang akan datang. Penggunaan media internet untuk mempromosikan kacang tojin Adek diharapkan dimasa kedepan dapat meningkatkan pengembangan pemasaran dari usaha Adek.

Pengupasan kulit ari kacang tanah dengan menggunakan alat pengupas kulit ari kacang tanah dan pengolahan kacang tojin dengan menggunakan oven merupakan peluang bagi usaha Adek. Sementara masih menggunakan alat yang sederhana dan manual merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha Adek.

#### **D. Strategi yang Digunakan**

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2005).

Selama menjalankan usahanya pemilik usaha menggunakan strategi yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas kacang tojin yang dihasilkan sesuai dengan keinginan konsumen. Mempertahankan cita rasa merupakan hal terpenting dalam mempertahankan pedagang pengecer dan konsumen akhir.

Selain itu strategi yang digunakan usaha dalam mengembangkan usahanya selama ini adalah dengan meningkatkan penjualan ke toko-toko yang mengalami peningkatan penjualan produk Adek pada toko tersebut. Sementara untuk di luar Kecamatan Lubuk Sikaping usaha Adek belum melakukan peningkatan penjualan dikarenakan belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran.

Memiliki kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek untuk pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Sementara belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha Adek dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

#### **4.2. Deskripsi Faktor-Faktor Internal Usaha Kacang tojin Adek**

Faktor internal merupakan faktor yang berada di dalam usaha dan memiliki implikasi langsung dan khusus pada usaha. Faktor-faktor internal yang dilihat



pada usaha kacang tojin Adek adalah aspek operasional, aspek pemasaran, dan aspek keuangan.

#### **4.2.1. Aspek Operasional**

##### **A. Faktor Sumberdaya manusia**

Aspek operasional merupakan unsur terpenting dalam usaha. Aspek operasional berkaitan dengan sumber daya manusia dan produksi pada usaha Adek. Sumber daya manusia berkaitan dengan penyediaan tenaga kerja bagi pengelolaan usaha dan kelangsungan produksi suatu usaha, sementara untuk aspek produksi berkaitan dengan bahan baku dan peralatan yang digunakan.

Usaha kacang tojin Adek memiliki 30 orang tenaga kerja termasuk pemilik usaha, dimana untuk bagian produksi memiliki 29 orang tenaga kerja. Usaha Adek melakukan perekrutan atau penerimaan tenaga kerja tidak melalui proses yang sulit yakni apabila pihak usaha sedang membutuhkan tenaga kerja dan ada calon tenaga kerja yang mau bekerja maka pihak usaha akan langsung menerimanya bekerja.

Pihak usaha kacang tojin Adek tidak terlalu mementingkan kriteria pendidikan dan pengalaman kerja dari tenaga kerjanya. Tenaga kerja yang penting mau bekerja, giat bekerja, dan pihak usaha kacang tojin mengenal keluarga dari calon tenaga kerjanya, bisa dikatakan sistem penerimaan tenaga kerja masih dilakukan secara kekeluargaan dan memegang prinsip kepercayaan.

Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses produksi tidak dituntut untuk melakukan keahlian khusus yang penting mempunyai kemauan untuk bekerja dan belajar, maka apapun jenis pekerjaan dalam proses pembuatan kacang tojin dapat dilakukan oleh semua tenaga kerja. Sebelum melakukan proses produksi calon tenaga kerja atau tenaga kerja yang baru diterima pemilik usaha memberikan arahan cara pengolahan kacang tojin yang baik dan benar sehingga kacang tojin yang dihasilkan sesuai dengan mutu dan kualitas yang diharapkan. Untuk lebih lengkapnya identitas tenaga kerja dapat di lihat pada Tabel 6.



Tabel 6. Identifikasi pimpinan dan Tenaga Kerja pada Usaha Kacang tojin Adek tahun 2011

No	Jenis Kegiatan	Nama	Pengalaman	Umur
1	Pimpinan	Yenni Elva		53
2	Bagian Pengupas Kacang	Refi	9 bulan	18
3		Yan	2 tahun	21
4		Ani	8 bulan	18
5		As	2 tahun	19
6		En	11 tahun	40
7		Sri	6 tahun	24
8		Weni	4 tahun	22
9		Winda	1 tahun 8 bulan	20
10		Yus	5 tahun	23
11		Pit	7 tahun	25
12		Yenti	5 tahun	26
13		Nia	4 tahun	23
14		Imeng	3 tahun	27
15		Upik	8 tahun	36
16		Ris	7 bulan	21
17		Ain	11 tahun	30
18		Yul	2 tahun 7 bulan	40
19		Minah	1 tahun 10 bulan	25
20		Sini	10 tahun	22
21		Wat	10 bulan	35
22		Nita	9 tahun	29
23		Rat	6 tahun	25
24		Anduang	12 tahun	50
25		Pia	11 tahun	31
26	Bagian Penggorengan	Yusnimar	12 tahun	50
27		Pit	8 tahun	41
28	Bagian Penyortiran dan Pengemasan	Eli	8 tahun	33
29		Atun	6 tahun	19
30		Pitri	7 bulan	20

Pembayaran gaji dan upah tenaga kerja yang dilakukan oleh usaha Adek yaitu pembayaran secara harian. Upah untuk masing-masing tenaga kerja bagian pengupasan diberikan upah Rp 2.500/kg. Untuk bagian penggorengan diberikan upah Rp 40.000/hari, sementara untuk bagian penyortiran dan pengemasan diberi



upah Rp 40.000/hari. Selain itu tenaga kerja juga diberi tunjangan pada saat hari raya berupa uang, sirup, kacang tojin, dan kain sarung. Sedangkan untuk pimpinan usaha kacang tojin Adek menerima gaji sebesar Rp 1.550.000/bulan sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) Provinsi Sumatera Barat tahun 2011.

Jika dilihat dari jumlah tenaga kerja, tenaga kerja bagian pengupasan lebih banyak dari pada bagian penggorengan dan pengemasan. Menurut pemilik usaha, tenaga kerja bagian pengupasan dapat mengefisienkan kegiatan produksi. Pengupasan kulit ari kacang tanah membutuhkan waktu yang lama. Jika pemilik mengurangi jumlah tenaga kerja bagian pengupasan, proses produksi akan memakan waktu yang lama. Setiap tenaga kerja hanya mampu mengupas kulit ari kacang tanah sekitar 6-7 kg perharinya. Untuk mengupas kulit ari kacang tanah dari 6-7 kg dibutuhkan waktu sekitar 4-5 jam.

Usaha kacang tojin Adek juga memiliki tenaga kerja yang memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap usaha. Ada beberapa tenaga kerja yang mulai bekerja sejak awal usaha berdiri. Hal yang mempengaruhi loyalitas tenaga kerja terhadap usaha Adek adalah adanya keakraban yang terjalin antara pemilik dengan tenaga kerjanya, pemilik memperlakukan tenaga kerjanya tidak hanya sekedar pekerja yang membantu tetapi juga memperlakukan sebagai anggota keluarga. Dengan adanya ikatan yang terjalin, tenaga kerja tersebut loyal bekerja di usaha Adek.

Usaha ini juga mempunyai tenaga kerja lepas yang dibutuhkan pada saat tertentu seperti pada saat produksi tinggi yang akan membutuhkan jumlah tenaga kerja yang lebih untuk membantu proses produksi. Tenaga kerja lepas ini berjumlah  $\pm$  37 orang. Tenaga kerja ini berasal dari lingkungan sekitar tempat usaha Adek. Tenaga kerja lepas ini bekerja dengan jam kerja yang sama dengan tenaga kerja tetap, yaitu mulai pukul 08.00 – 14.00 WIB. Tenaga kerja lepas diberi upah yang sama dengan tenaga kerja tetap dan sistem pembayarannya pun adalah harian. Selama tahun 2011, tenaga kerja lepas dibutuhkan pada saat peningkatan produksi pada bulan Ramadhan dengan jumlah tenaga kerja lepas sebanyak 37 orang.



Selain menerima upah tenaga kerja juga menerima makan dan minum yang disediakan oleh pemilik usaha 1 kali dalam sehari. Untuk keperluan ini biaya yang dikeluarkan oleh pemilik usaha tiap harinya yaitu sebesar Rp 40.000.

Selama menjalankan kegiatan perusahaan hubungan antara pekerja dengan pimpinan perusahaan terjalin dengan baik. Jika terjadi permasalahan akan diselesaikan dengan cara kekeluargaan dan musyawarah. Namun, seluruh pekerja tidak diikat oleh surat perjanjian kerja sehingga pekerja bisa masuk dan keluar perusahaan. Selain itu, hak dan kewajiban pekerja diatur dalam peraturan tak tertulis sehingga tidak ada kepastian aturan.

Mampu menyerap tenaga kerja tambahan menjelang bulan Ramadhan dan Idul Fitri  $\pm$  37 orang, serta memiliki tenaga kerja yang berpengalaman yaitu sudah lama bekerja pada usaha Adek  $\pm$  12 tahun. Hal tersebut merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek dalam pengembangan usahanya. Belum adanya aturan tertulis tentang hak dan kewajiban pekerja, seperti: sistem pengupahan, jam kerja, tugas dan wewenang, kehadiran, dan kedisiplinan, merupakan kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

## **B. Faktor Produksi**

### **1. Bahan Baku**

Bahan baku merupakan salah satu faktor yang menjamin kelancaran proses produksi. Persediaan bahan baku bertujuan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku untuk proses produksi pada waktu yang akan datang. Kebutuhan bahan baku ini diperhitungkan atas dasar perkiraan yang mempengaruhi pola pembelian bahan baku serta besarnya persediaan pengaman (Sari, 2010).

Bahan baku yang digunakan adalah kacang tanah. Kacang tanah yang digunakan adalah kacang tanah yang berkualitas baik, yaitu: berbiji padat berisi, tidak berkerut, kulit ari masih utuh, tidak pecah-pecah, tidak cacat, tidak menjadi bubuk, dan masih segar. Untuk mendapatkan kacang tojin berkualitas, usaha ini tidak menggunakan kacang tanah impor. Jika kacang tanah impor diolah menjadi kacang tojin maka hasil yang diperoleh adalah kacang tojin terasa hambar, tidak renyah, dan tidak gurih, karena itu usaha menggunakan kacang tanah lokal.



Bahan baku berupa kacang tanah didapatkan dari dalam daerah, yaitu Kecamatan Lubuk Sikaping. Kecamatan Lubuk Sikaping merupakan kecamatan penghasil kacang tanah terbesar di Kabupaten Pasaman (Lampiran 3).

Selain kacang tanah pihak usaha juga membutuhkan bahan penolong untuk membuat kacang tojin, seperti bawang putih, bawang merah, garam, seledri, minyak goreng, dan minyak tanah. Pembelian bahan penolong oleh pihak usaha dilakukan kepada pedagang langganan di Pasar Lubuk Sikaping. Biasanya pembelian bahan penolong oleh pemilik usaha dilakukan dua atau tiga kali dalam seminggu namun demikian frekuensi pembelian bahan penolong ini dapat dikatakan tidak tetap, karena apabila persediaan tidak mencukupi maka pihak usaha langsung melengkapi kekurangan tersebut agar kegiatan produksi dapat berjalan lancar.

Bahan penolong seperti garam dapur berfungsi untuk menambah cita rasa produk dan sebagai bahan pengawet, mencegah tumbuhnya jamur, serta menambah warna olahan kacang tanah. Selain itu juga digunakan air bersih, digunakan untuk mencuci atau membersihkan kacang tanah dari kotoran yang melekat di kulitnya. Minyak goreng juga dibutuhkan dalam pembuatan kacang. Minyak goreng yang dipakai harus yang memiliki kualitas baik, yaitu berwarna bening, tidak kotor, tidak berbau, dan belum digunakan untuk menggoreng bahan lain. Bahan penolong berupa bawang putih juga digunakan untuk membuat kacang tojin dimana untuk menyedapkan rasa kacang tojin.

Menggunakan bahan baku yang berkualitas yaitu menggunakan kacang tanah lokal yang berasal dari Kecamatan Lubuk sikaping. Serta tidak menggunakan bahan pengawet kimia, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek.

## **2. Proses pembuatan**

Usaha kacang tojin Adek dalam menjalankan usahanya membeli bahan baku utama yaitu kacang tanah pada satu pemasok. Sifat kerja sama antara pihak usaha dengan pemasok bahan baku tidak ada kerjasama secara formal atau tertulis. Tetapi adanya kerjasama yang dibangun dengan adanya prinsip saling percaya satu sama lain dan saling menyadari bahwa mereka saling membutuhkan satu sama lain.



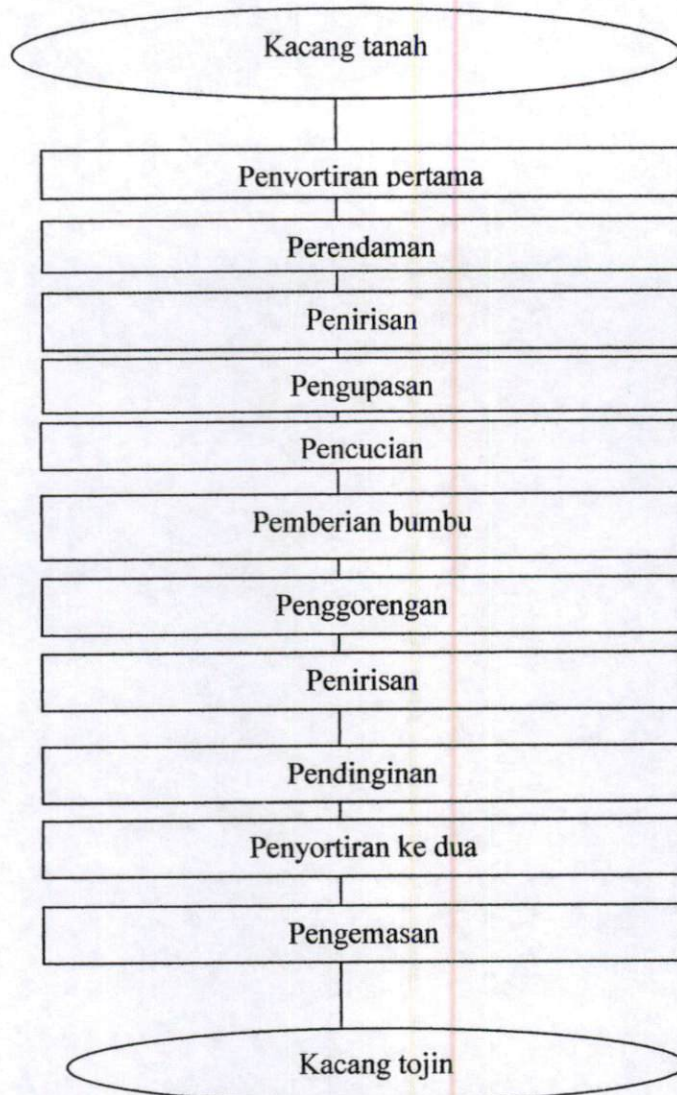
Pemasok kacang tanah pada usaha kacang tojin Adek adalah 1 orang. Dimana harga yang ditawarkan oleh pemasok kacang berbeda dengan yang ada dipasaran, namun usaha kacang tojin Adek tidak merasa keberatan karena kualitas kacang yang ditetapkan oleh usaha bisa dipenuhi oleh pemasok. Jika kacang tanah tidak sesuai dengan kualitas yang ditetapkan usaha, maka kacang tanah itu bisa dikembalikan kepada pemasok. Pembelian kacang tanah dilakukan dua kali dalam seminggu sebanyak 75 kg dalam satu kali pembelian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, proses pengolahan kacang tojin dilakukan dengan cara menggoreng kacang tanah yang telah diberi bumbu tersebut menggunakan kuali yang berukuran besar. Proses pengolahan kacang tojin meliputi : (1) penyortiran pertama, (2) perendaman, (3) penirisan, (4) pengupasan, (5) pencucian, (6) pemberian bumbu, (7) penggorengan, (8) penirisan, (9) pendinginan, (10) penyortiran ke dua, (11) pengemasan (Gambar 2). Setelah pengemasan kacang tojin siap untuk dipasarkan.

Proses pengolahan kacang tojin Adek masih menggunakan alat yang sederhana dan manual. Untuk bahan bakar dalam pengolahan kacang tojin masih menggunakan minyak tanah. Proses pengolahan kacang tojin yang masih menggunakan alat yang sederhana dan manual merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha kacang tojin Adek.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan pemilik usaha, kacang tojin yang dihasilkan merupakan kacang tojin yang berkualitas dan tidak menggunakan bahan pengawet kimia. Oleh karena itu, konsumen sangat menyukai kacang tojin Adek ini karena memiliki rasa yang enak, warna yang menarik, dan tidak menggunakan bahan pengawet. Kualitas yang baik yang dimiliki kacang tojin Adek merupakan kekuatan bagi usaha Adek.





Gambar 2. Proses Pembuatan Kacang tojin

Pengolahan bahan baku menjadi produk jadi pada usaha ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Persiapan bahan dan peralatan

Bahan yang diperlukan adalah kacang tanah 75 kg, bawang putih 1,75 kg, bawang merah giling 5,2 kg, garam dapur 2 kg, air bersih 100 liter, bawang goreng 6 kg, seledri goreng 4 kg, dan minyak goreng 20 kg. Peralatan yang dipakai adalah ember plastik 6 buah, kompor 7 buah, wajan atau kual besar



7 buah, sendok penggorengan 2 buah, batu giling 1 buah, saringan bambu, baskom, kertas Koran bekas, plastik, dan mesin press listrik.

b. Penyortiran pertama

Kacang tanah sebagai bahan dasar kacang tojin biasanya dibeli dalam keadaan telah dikupas kulitnya. Untuk mendapatkan kacang tojin yang rasanya enak dan gurih, dipilih kacang tanah yang kualitasnya baik yaitu ditandai dengan kulit arinya berwarna merah muda, berukuran besar dan seragam, tidak kisut, serta tidak cacat. Kegiatan penyortiran dilakukan oleh tenaga kerja bagian pengupasan kulit ari kacang tanah.

c. Perendaman

Perendaman dilakukan di dalam ember selama 10 menit. Jika perendaman dilakukan lebih dari 10 menit, kacang tanah menjadi lunak sehingga ketika kulit arinya dikelupas kacang tanah mudah pecah dan hancur. Namun, kacang tanah yang direndam kurang dari 10 menit kulit arinya susah dikelupas.

d. Penirisan

Tujuannya untuk memudahkan pekerjaan mengelupas kulit ari kacang tanah. Kulit kacang tanah tersebut dilepaskan melalui proses penirisan.

e. Pengelupasan kulit ari

Pengelupasan kulit ari kacang tanah harus dilakukan secara hati-hati. Perlu dijaga agar kacang tanah tidak hancur.

Rendemen adalah hasil persentase berat biji kacang tanah keseluruhan yang diperoleh dari hasil pengupasan kulit ari biji kacang tanah. Untuk perhitungan rendemen, rendemen tidak memberikan pengaruh yang berarti untuk pengupasan kulit ari biji kacang tanah. Menurut Disperindagkop Kabupaten Pasaman, diberlakukan rendemen untuk pengupasan kulit ari biji kacang tanah, namun rendemen tersebut tidak mempengaruhi secara signifikan/ diabaikan, karena perhitungannya kulit ari yang terbang tidak sampai 1%, rendemen akan memberikan pengaruh jika pengaruh kulit ari terbang mencapai 10% yang akan mempengaruhi harga. Dari 10 kg biji kacang tanah, paling banyak kulit ari terbang hanya 1 ons. Jadi untuk perhitungan rendemen biji kacang tanah pada saat pengupasan usaha Adek



tidak dilakukan, karena tidak begitu mempengaruhi dan kulit ari biji kacang tanah yang telah dikupas akan dibuang dan tidak dimanfaatkan.

f. Pencucian

Jika pengelupasan kulit ari kacang tanah sudah dilakukan dengan cara merendamnya terlebih dahulu, kacang tanah yang kulit arinya sudah dikupas harus direndam dalam air bersih di dalam ember. Dengan cara direndam, kulit ari yang masih menempel pada kacang tanah akan terlepas dan muncul kepermukaan. Kulit ari yang muncul ke atas di ambil lalu dibuang.

g. Pemberian bumbu

Bawang putih dan garam dihaluskan, lalu dicampur dengan air bersih sebanyak 3-4 liter. Larutkan bumbu tadi diaduk-aduk hingga tercampur merata. Selanjutnya, kacang tanah yang sudah dibersihkan dimasukkan ke dalam larutan bumbu. Perendaman dengan bumbu dilakukan selama lima menit agar bumbu meresap ke dalam kacang tanah.

h. Penggorengan

Menggoreng kacang tojin harus dalam minyak yang sudah mendidih. Minyak goreng yang masih baru dididihkan beberapa saat, lalu masukkan kacang tanah yang sudah dibumbui. Menggoreng kacang tojin dilakukan selama 1 jam atau tergantung pada banyaknya kacang yang digoreng. Selama menggoreng, kacang tojin harus sering dibalik agar hasilnya baik atau warna kacang tojin bisa merata. Proses penggorengan ini sangat menentukan kualitas kacang tojin yang dihasilkan.

i. Penirisan

Kacang tojin yang sudah digoreng ditiriskan di atas tempat yang telah disediakan yang di atasnya telah dialasi kertas koran bekas bertujuan agar minyak goreng yang masih menempel pada kacang tojin bisa meresap. Selama penirisan, kacang tojin harus sering dibalik agar cepat dingin dan minyaknya cepat meresap. Kacang tojin yang berkualitas baik bersih dan tidak dilumuri sisa minyak goreng.

j. Penyortiran kedua

Penyortiran dilakukan agar kacang tojin yang dihasilkan memiliki ukuran yang seragam dan berkualitas baik. Penyortiran dilakukan ketika kacang



tojin dibolak-balik ditempat yang telah disediakan. Kacang tojin yang rusak, pecah, hangus atau terlalu matang, hancur, dan terlalu kecil diambil dan dikumpulkan pada suatu wadah.

#### k. Pengemasan

Pengemasan dilakukan setelah kacang tojin kering dan dingin. Pengemasan ini dilakukan  $\pm$  3 jam. Berat setiap kemasan sangat beragam, tergantung pada konsumen yang dibidik. Pengemasan harus dilakukan secara hati-hati, jangan sampai plastik kemasan yang ada terbuka atau berlubang. Jika ini terjadi kacang tojin akan mudah lembap dan rasanya tidak enak. Hal ini sangat merugikan karena kacang tojin tidak bisa terjual. Penampilan plastik kemasan yang dilengkapi dengan atribut seperti nama merek, nama produsen, tanggal kadaluarsa, dan nomor dari depkes harus dibuat semenarik mungkin. Kualitas pengemasan juga akan menentukan jumlah penjualan.

Kegiatan pengolahan kacang tojin dalam satu kali produksi membutuhkan waktu 5-6 jam. Sehari sebelum melakukan produksi, tenaga kerja bagian pengupasan menjemput biji kacang tanah, garam, bawang merah, bawang putih ke tempat usaha, keesokan harinya pemilik akan menerima bersih biji kacang tanah yang siap goreng. Untuk proses penggorengan dan pengemasan dikerjakan langsung ditempat usaha oleh tenaga kerja bagian penggorengan dan pengemasan. Hasil produksi dari 75 kg kacang tanah, setelah dilakukan pengolahan akan diperoleh kacang tojin seberat 73kg.

Rendemen pada pembuatan kacang tojin adalah sebesar 97,3%. Rendemen pada pembuatan kacang tojin dipengaruhi oleh penambahan kadar air kacang tanah pada saat perendaman dan pengupasan, penambahan bumbu pada saat pengolahan dan penyusutan pada saat penggorengan. Rendemen yang dihasilkan sedikit merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek.

### 3. Alat dan Mesin yang Digunakan

Selain tenaga kerja, komponen lain yang dibutuhkan dalam melakukan produksi kacang tojin adalah tersedianya tempat melakukan usaha dan juga peralatan-peralatan yang digunakan dalam proses pengolahan bahan baku menjadi



produk jadi. Jenis investasi dan peralatan yang digunakan pada usaha ini adalah sebagai berikut:

a. Bangunan

Bangunan digunakan untuk semua proses kegiatan proses produksi kacang tojin.

b. Kompor

Digunakan untuk proses penggorengan kacang tojin, seledri, dan bawang merah.

c. Kualo besar

Digunakan untuk menggoreng kacang tojin, seledri, dan bawang merah.

d. Ember Besar

Digunakan sebagai tempat meletakkan kacang tojin dan meletakkan kacang tojin yang telah disortir.

e. Wajan Loyang

Digunakan untuk menampung minyak dari saringan bambu sehingga minyak tidak berserakan selain itu tempat meletakkan minyak sisa dari penggorengan.

f. Saringan bambu

Digunakan untuk meniriskan minyak yang terbawa pada saat mengangkat kacang tojin dari kualo penggorengan sehingga minyaknya bisa kering di kacang tojin.

g. Ember kecil

Digunakan untuk meletakkan kacang tanah yang telah dikupas.

h. Gerigen minyak

Digunakan untuk meletakkan minyak tanah dan minyak goreng.

i. Mesin press listrik

Digunakan untuk merekatkan plastik pembungkus kacang tojin.

j. Tupperware besar

Digunakan untuk meletakkan bawang dan seledri goreng

k. Saringan

Digunakan pada saat akan mengangkat kacang tojin keluar dari kualo supaya tidak terlalu banyak minyak yang keluar dari kualo.



l. Timbangan

Digunakan untuk menimbang kacang tanah dan kacang tojin.

m. Batu giling

Digunakan untuk menggiling bumbu pada campuran kacang tojin.

n. Pengiris bawang

Digunakan untuk mengiris bawang merah.

o. Pisau

Digunakan untuk mengupas bawang merah dan memotong seledri.

p. Sendok penggorengan

Digunakan untuk mengaduk kacang goreng di dalam kuah penggorengan supaya masakannya merata.

q. Bangku kecil

Digunakan untuk tempat duduk ketika mengupas bawang dan menyortir kacang tojin.

r. Kertas koran bekas

Digunakan untuk meniriskan kacang tojin yang sudah digoreng.

s. Staples

Digunakan untuk melekatkan label merk dengan plastik.

t. Lemari penyimpanan

Digunakan untuk menyimpan kacang tojin dan peralatan lainnya.

u. Mobil

Digunakan untuk memasarkan produk di Kecamatan Lubuk Sikaping.

Kegiatan pengolahan kacang tojin membutuhkan waktu 5-6 jam. Dalam pengolahan kacang tojin, kebersihan alat dan tempat untuk memproduksi kacang tojin selalu diperhatikan oleh pemilik usaha. Usaha dalam pengolahan kacang tojin menggunakan alat-alat yang sederhana dan manual merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha Adek dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Sementara kebersihan diareal usaha merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek. Penggunaan oven sebagai alat pengolahan kacang tojin merupakan peluang yang dimiliki oleh usaha Adek.



#### 4.2.2 Aspek Pemasaran

##### a. Produk

Usaha Adek menawarkan kacang tojin yang berkualitas baik. Dimana kacang tojin yang dihasilkan warnanya kuning keemasan dan mengkilat, rasanya gurih dan renyah, tahan disimpan selama 3 bulan, dan tidak berbau tengik.

##### 1. Klasifikasi produk

Usaha Adek melakukan pengolahan kacang tanah menjadi kacang tojin. Berdasarkan penggolongan produk menurut tujuan penggunaannya maka produk dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu: 1) barang konsumsi adalah barang yang dibeli untuk dikonsumsi dan 2) barang industri adalah barang yang dibeli untuk diproses lagi atau untuk kepentingan dalam industri baik secara langsung maupun tidak langsung dipakai dalam proses produksi (Swasta dan Sukotjo, 1999). Berdasarkan klasifikasi penggolongan produk tersebut maka kacang tojin yang dihasilkan oleh usaha Adek tergolong barang konsumsi karena dapat langsung dinikmati oleh konsumen untuk dikonsumsi.

##### 2. Mutu produk

Mutu produk adalah kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya termasuk keawetan, kehandalan, kemudahan, dan diperbaiki serta atribut bernilai lainnya (Kotler dan Armstrong, 1999). Usaha Adek sangat memperhatikan kacang tojin yang dihasilkan. Untuk menghasilkan kacang tojin yang berkualitas baik maka usaha Adek memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan, proses produksi yang benar, menjaga kebersihan alat, dan tempat produksi.

Kacang tojin yang berkualitas baik adalah warnanya kuning keemasan dan mengkilat, rasanya gurih dan renyah, tahan disimpan selama 3 bulan, serta tidak berbau tengik. Berdasarkan pendapat pelanggan dan konsumen, kacang tojin yang dihasilkan oleh usaha Adek adalah berkualitas baik. Dimana 100% pedagang pengecer berpendapat baik dan 75 % konsumen menjawab baik, serta 12,5% konsumen menjawab sangat baik (Lampiran 8 dan 10). Mutu/kualitas produk yang baik merupakan salah satu kekuatan usaha untuk bertahan dan lebih berkembang dimasa yang akan datang.



### 3. Merk

Menurut Kotler dan Armstrong (1999), merk didefinisikan sebagai nama, istilah, tanda, simbol, rancangan atau kombinasi dari semua yang dimaksud untuk mengenali produk atau jasa dari seseorang atau beberapa penjual untuk membedakannya dari produk pesaing. Merk usaha kacang tojin Ibu Yenni Elva adalah “Kacang Tojin Adek”. Pemberian merk yang baik dapat meningkatkan citra produk.

### 4. Kemasan

Menurut Swasta dan Sukotjo (1999), kemasan bagi produk dapat menonjolkan kepraktisan atau bahkan sebagai alat promosi. Dalam pemasarannya usaha Adek mengemas kacang tojin dalam beberapa kemasan. Ukurannya  $\frac{1}{2}$  kg,  $\frac{1}{4}$  kg, dan 1 ons.

Berdasarkan pendapat pelanggan dan konsumen, kemasan yang digunakan oleh usaha Adek menarik menurut pedagang pengecer 100%. Sementara menurut konsumen 25% menjawab menarik dan 62,5% menjawab kurang menarik.

Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, warna kuning kecoklatan, dan memiliki daya tahan 3 bulan. Merek produk yang sudah dikenal masyarakat, merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek. Sementara informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa. Kemasan yang digunakan kurang menarik, merupakan kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

Kualitas produk usaha Adek lebih baik dari pesaing, yaitu memiliki rasa yang gurih dan renyah, berwarna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan. Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing, merupakan peluang yang dimiliki oleh usaha Adek dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Ancaman yang dapat menghambat pengembangan usaha Adek adalah pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek.

#### b. Harga

Pada saat penelitian harga jual kacang tojin Adek adalah Rp 48.000/kg untuk pedagang pengecer. Sementara untuk ke konsumen tergantung terhadap harga yang ditetapkan oleh pedagang pengecer. Penetapan harga jual merupakan



suatu keputusan yang penting dalam sebuah perusahaan. Harga yang ditetapkan harus dapat menutupi semua biaya yang telah dikeluarkan bahkan harus dapat memperoleh laba. Apabila harga yang ditetapkan terlalu tinggi maka akan berakibat kurang menguntungkan bagi suatu perusahaan.

Penetapan harga jual kacang tojin Adek ditetapkan langsung oleh pemilik usaha. Harga yang ditetapkan berdasarkan perkiraan kasar jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan ditambah dengan persentase keuntungan tertentu yang ditetapkan untuk mendapatkan laba sesuai yang diinginkan. Sejauh ini harga yang ditetapkan dapat diterima pelanggan dan konsumen.

Pemilik usaha Adek dalam menetapkan harga jual memperhatikan harga pasar dan daya beli konsumen. Pada saat terjadi kenaikan harga bahan baku menjelang hari besar Idul Fitri pihak usaha juga menaikkan harga jual kacang tojin, namun setelah lebaran idul fitri jika harga yang sudah dinaikkan tersebut mempengaruhi volume penjualan menjadi berkurang maka pihak usaha akan berinisiatif untuk menurunkan sedikit harga jual produknya, hal ini dilakukan pihak usaha agar konsumen yang ada tidak beralih ke produsen lain. Ini merupakan strategi yang diterapkan pihak usaha untuk mempertahankan pelanggan, meskipun kemungkinan keuntungan yang diterima menjadi berkurang.

Sistem pembayaran yang ditetapkan antara usaha Adek dengan pedagang pengecer adalah pembayaran secara kredit. Pedagang pengecer membayar setelah produk terjual. Apabila ada produk yang tidak terjual akan dikembalikan kepada pemilik. Jumlah penjualan kacang tojin tidak selalu habis terjual pada setiap bulannya. Sisa produk kacang tojin akan dijadikan persediaan produk di awal bulan. Untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi kerugian karena adanya perubahan harga bahan baku, usaha Adek sebelum melakukan pemasaran produk di awal bulan, pemilik akan mempertimbangkan harga beli kacang tanah dipasaran pada bulan tersebut. Sementara untuk pelanggan yang berada di luar daerah maka sistem pembayarannya adalah secara kredit dengan pembayaran dibayar setelah produk terjual, dimana pedagang mengirim uang melalui rekening Ibu Yenni Elva setelah kacang tojin terjual. Harga yang lebih tinggi dari pesaing merupakan ancaman bagi usaha Adek untuk pengembangan usaha dimasa yang akan datang.



### c. Daerah pemasaran

Berdasarkan hasil penelitian usaha Adek memasarkan produknya di dalam dan di luar Kecamatan Lubuk Sikaping. Untuk di dalam Kecamatan Lubuk Sikaping usaha Adek memasarkan di 12 toko, sementara untuk luar daerah kacang tojin Adek dipasarkan ke Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru. Jangkauan pemasaran usaha Adek sudah ke luar daerah ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha. Peluang pasar yang dimiliki oleh usaha Adek yang sangat bagus tersebut merupakan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh usaha Adek dibandingkan pesaing. Artinya usaha Adek mampu menghimpun pengetahuan yang lebih baik tentang pemasaran ketimbang pesaing.

Pemasaran di Kecamatan Lubuk Sikaping dilakukan oleh pemilik usaha. Sementara untuk ke luar daerah dikirim melalui biro pengiriman barang atau *travel* karena belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran. Untuk pengiriman di luar daerah Kabupaten Pasaman, pemasaran hanya dilakukan pada toko-toko atau swalayan-swalayan besar yang ada di daerah tersebut. Walaupun tidak memiliki tenaga kerja bagian pemasaran, usaha ini tetap dapat memasarkan produknya melalui jaringan keluarga yang ada di luar daerah. Namun pemasarannya hanya pada toko-toko tertentu meskipun sudah masuk kota Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru, belum menjangkau semua toko yang ada. Selain itu pemasaran pada Kota Bukittinggi dimana ada sebagian toko-toko yang pembayarannya macet/tidak lancar, bahkan ada sebagian toko yang belum melunasi pembayaran mencapai Rp 5.000.000. Kemudian ada juga sebagian toko-toko/ pedagang pengecer yang tidak mau menjualkan kacang tojin Adek karena harga yang fluktuatif. Sehingga usaha hanya bergerak pada pemasaran seperti itu saja dan tidak ada berkembang. Menurut Desperindag Kabupaten Pasaman UKM akan selalu bertahan walaupun tidak memiliki tenaga kerja bagian pemasaran, namun tidak optimal sehingga tidak dapat berkembang atau maju. Untuk kemajuan usaha dimasa yang akan datang usaha Adek sebaiknya memiliki tenaga kerja bagian pemasaran yang bisa dipercaya oleh usaha untuk memasarkan produknya sehingga pemasarannya dapat berkembang dimasa yang akan datang.

Peluang dalam pengembangan usaha Adek dimasa yang akan datang berupa masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki baik di dalam Kabupaten



Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman, merupakan. Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek.

#### **d. Distribusi**

Semua perusahaan perlu melaksanakan distribusi, dan hal ini penting bagi pembangunan perekonomian masyarakat karena bertugas menyampaikan barang dan jasa yang diperlukan oleh konsumen. Suatu barang dapat berpindah melalui beberapa tahap sejak dari produsen sampai ke konsumen. Ada beberapa saluran distribusi yang dapat digunakan untuk menyalurkan barang-barang konsumsi (Swasta dan Sukotjo, 1999):

1. Saluran 1

Bentuk saluran yang paling pendek dan paling sederhana yaitu saluran distribusi dari produsen dan konsumen, tanpa menggunakan perantara.

2. Saluran 2

Saluran ini yaitu pengecer besar langsung melakukan pembelian pada produsen, atau produsen menggunakan pedagang pengecer sebagai perantara.

3. Saluran 3

Dinamakan saluran distribusi tradisional, dimana produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar kepada pedagang besar saja, tidak menjual kepada pengecer.

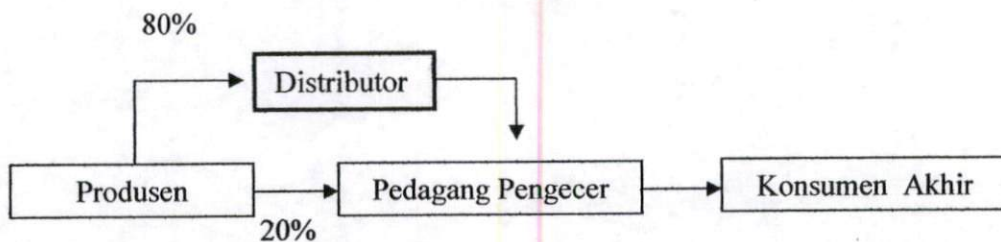
4. Saluran 4

Dalam distribusi, produsen sering menggunakan agen sebagai perantara untuk menyalurkan barangnya kepada pedagang besar kemudian menjualnya kepada toko-toko kecil.

Usaha Adek menggunakan saluran yang kedua yaitu saluran tidak langsung dimana produsen menyalurkan produknya kepada pedagang pengecer untuk memasarkan produknya hingga sampai konsumen akhir. Skema saluran distribusi kacang tojin Adek dapat dilihat pada Gambar 3.







Gambar 3. Saluran Distribusi Kacang tojin Adek

Berdasarkan Gambar 3. dapat dilihat bahwa usaha Adek menggunakan pedagang pengecer dan distributor sebagai perantara dalam menyalurkan produknya hingga ke konsumen akhir. Usaha Adek juga melayani konsumen yang membeli langsung ke usaha, namun menurut pemilik konsumen lebih memilih untuk membeli ke tempat pedagang pengecer dengan alasan kacang tojin Adek mudah didapat dan sudah tersedia disemua toko-toko yang ada di Kecamatan Lubuk Sikaping sehingga konsumen dapat melakukan pembelian kacang tojin Adek.

Pendistribusian kacang tojin untuk luar daerah dilakukan setelah adanya pemesanan terlebih dahulu, kemudian pengiriman barang baru dapat dilakukan dengan menggunakan biro pengiriman (*travel*). Ongkos kirim ditanggung oleh pemilik usaha Adek yaitu Rp 1000/kg.

Dalam saluran distribusi pemilik bertindak langsung sebagai tenaga pemasaran dalam menyalurkan produknya ketangan pedagang pengecer. Pemilik langsung yang melakukan pemasaran karena belum adanya tenaga kerja bagian pemasaran.

Walaupun usaha Adek tidak memiliki tenaga kerja bagian pemasaran, ternyata usaha Adek mampu bertahan dan meningkatkan penjualan produk terus menerus dari tahun ke tahun. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, keberhasilan usaha Adek tidak lepas dari peran Diperindagkop dan usaha pemilik dalam membentuk sistem jaringan yang erat dengan distributor. Pada awal usaha, usaha Adek belum menjangkau pemasaran di luar Kabupaten, berkat arahan, bimbingan, dan dorongan dari Disperindagkopkop, usaha Adek mengikuti pameran hasil keterampilan Usaha Kecil Menengah.

Pemilik usaha kacang tojin Adek dalam memasarkan produknya bekerjasama dengan anggota keluarga yang ada di luar daerah Kabupaten



Pasaman. Dengan menerapkan sistem kekeluargaan dan mempercayakan sepenuhnya distribusi produk ke distributor, usaha Adek mampu untuk menjangkau pemasaran kacang tojin di luar Kabupaten dan mempertahankan pemasarannya pada daerah tersebut. Kemudian keberhasilan yang diraih sekarang tidak lepas dari adanya resiko kerugian yang diterima pemilik, seperti pada awal pendistribusian produk ke Kota Pekanbaru, pemilik melakukan pengiriman produk melalui bus transportasi tujuan Pekanbaru, namun setelah produk sampai ke distributor ternyata terjadi kehilangan produk mencapai 50 kg. Untuk penyaluran produk melalui distributor terdapat permasalahan dimana ada sebagian toko-toko di Kota Bukittinggi yang pembayarannya macet/tidak lancar, bahkan ada sebagian toko yang belum melunasi pembayaran mencapai Rp 5.000.000. Kemudian ada juga sebagian toko-toko/ pedagang pengecer yang tidak mau menjualkan kacang tojin Adek karena harga yang fluktuatif. Hal ini merupakan risiko yang harus ditanggung pemilik, karena pembayaran produk dari distributor ke usaha ditetapkan secara kredit. Kemudian pemilik juga menilai bahwa distributor yang berada di Kota Bukittinggi bersikap kurang tegas terhadap toko-toko/ pedagang pengecer dalam hal pembayaran kacang tojin Adek.

Meskipun hanya bergantung kepada satu distributor di setiap kota, penjualan dan permintaan terbanyak memang berasal dari luar Kabupaten Pasaman. Jika usaha Adek memiliki tenaga kerja bagian pemasaran, kemungkinan besar pemasaran kacang tojin Adek semakin luas dan dapat menguasai pangsa pasar kacang tojin untuk tingkat Sumatera Barat.

Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek. Sementara belum memiliki tenaga kerja bagian pemasaran merupakan kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

#### **e. Promosi**

Promosi merupakan berbagai kegiatan untuk mengkomunikasikan dan memperkenalkan suatu produk kepada pasar sasarannya. Promosi dapat dikatakan sebagai arus informasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Swasta dan Sukotjo, 1999).



Promosi sangat penting dilakukan untuk memperkenalkan produk, menarik minat dan perhatian konsumen terhadap produk yang dijual. Swasta dan Sukotjo (1999) menjelaskan bahwa ada beberapa yang termasuk promosi, yaitu: 1) periklanan, merupakan komunikasi non individu dengan sejumlah biaya, melalui berbagai media untuk perusahaan, lembaga non laba, serta individu-individu. 2) *Personnal selling*, merupakan interaksi antara individu yang saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran saling menguntungkan dengan pihak lain. 3) Promosi penjualan, merupakan suatu kegiatan promosi dimana perusahaan menggunakan alat-alat seperti pameran, peragaan, demonstrasi, contoh produk dan lainnya. 4) *Publisitas*, merupakan salah satu kegiatan promosi yang dilakukan melalui suatu media, namun informasi yang tercantum tidak berupa iklan tetapi berita.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh usaha Adek adalah dengan menjalin hubungan baik dengan konsumen (pelanggan) yaitu promosi dengan cara *personal selling* atau dari mulut ke mulut kepada teman, tetangga, maupun karib kerabat. Selain itu usaha Adek juga mengikuti kegiatan promosi yang dilakukan oleh Disperindagkop Kabupaten Pasaman pada tahun 2004 untuk mengenalkan kacang tojin sebagai salah satu oleh-oleh khas Kabupaten Pasaman. Kegiatan promosi sangat penting dilakukan karena tanpa promosi pelanggan tidak akan mengenal produk yang ditawarkan. Oleh sebab itu, promosi merupakan sarana yang paling ampuh untuk menarik dan mempertahankan konsumen. Tidak hanya itu, promosi sangat berperan penting untuk pengembangan usaha kedepannya. Namun, usaha Adek belum melakukan promosi secara kontinu.

#### 4.2.3. Aspek Keuangan

Pada awal usaha Ibu Yenni Elva menggunakan modal pribadi. Modal awal yang dimiliki pemilik sangat terbatas, yaitu sebesar Rp 5.000.000,-. Modal ini digunakan untuk pembelian bahan baku, dan pembelian peralatan produksi. Tempat produksi yang digunakan pada awalnya adalah dapur milik Ibu Yenni Elfa. Untuk tambahan peralatan yang dibeli setelah pemilik mendapatkan keuntungan dari produksi pembuatan kacang tojin. Usaha Adek masih memiliki modal yang terbatas sehingga pemilik melakukan pinjaman modal untuk



mengembangkan usahanya. Permasalahan tersebut merupakan suatu kelemahan yang dimiliki oleh usaha.

Usaha Adek mendapatkan tambahan modal usaha dari Disperindagkop Kabupaten Pasaman pada tahun 2004. Pinjaman tersebut digunakan untuk menambah modal dalam pengembangan usaha kacang tojin. Pinjaman yang diberikan sebesar Rp 10.000.000,- dan pembayarannya diangsur setiap bulannya dengan jumlah angsuran Rp 500.000,-. Pinjaman tersebut digunakan oleh usaha Adek untuk menambah jumlah peralatan dan pembelian bahan baku.

Pada tahun 2005 usaha Adek meminjam uang ke Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kabupaten Pasaman. Jumlah pinjaman sebesar Rp 50.000.000,-. Pembayaran pinjaman dilakukan setiap bulannya dengan jumlah angsuran sebesar Rp 1.500.000/ bulan. Jangka waktu peminjaman adalah 5 tahun. Pinjaman ini digunakan untuk menambah jumlah peralatan dan pembelian bahan baku.

Pada tahun 2008 usaha Adek meminjam uang ke Bank Nagari Kabupaten Pasaman. Jumlah pinjaman sebesar Rp 125.000.000,-. Pembayaran dilakukan setiap bulannya dengan jumlah angsuran sebesar Rp 1.600.000/bulan. Pinjaman ini digunakan untuk membuat bangunan disamping rumah pemilik yang dijadikan sebagai tempat memproduksi kacang tojin.

Usaha Adek memiliki keterbatasan modal untuk mengembangkan usahanya tetapi usaha Adek sudah mendapatkan dan memanfaatkan pinjaman modal dari lembaga keuangan yang ada. Pada awalnya usaha Adek mendapatkan bantuan modal dari Disperindagkop Kabupaten Pasaman, kemudian usaha Adek melakukan pinjaman pada Bank BRI dan Bank Nagari Kabupaten Pasaman. Peluang kredit yang mendukung merupakan solusi yang bisa dimanfaatkan usaha Adek dalam mengatasi masalah keuangan dan untuk pengembangan usaha ke depan, hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha Adek. Dimana usaha Adek dapat meminjam modal Rp 125.000.000 berarti usaha ini dapat dipercaya atau bekerjasama dengan pihak perbankan.

Pencatatan keuangan yang dilakukan oleh usaha Adek dilakukan dengan pencatatan secara sederhana dan belum memiliki sistem pembukuan secara akuntansi. Usaha Adek juga belum melakukan pemisahan keuangan untuk pengelolaan usaha dan keuangan untuk kebutuhan keluarga, hal ini merupakan



kelemahan yang dimiliki oleh usaha Adek. Sementara telah mencapai keuntungan dan titik impas penjualan merupakan kekuatan yang dimiliki oleh usaha.

#### 4.2.4 Aspek produksi

Produksi (*production*) adalah kegiatan ekonomi yang memberikan nilai tambah dengan membuat dan menyediakan barang dan jasa. Kapasitas produksi adalah tingkat aktivitas maksimum yang dapat dicapai dengan struktur produksi yang diberikan (Nawazir, 2012).

Kegiatan produksi pada usaha kacang tojin Adek dilakukan ditempat usaha yaitu jalan Bhinneka Tunggal Ika No.01. Pada periode ini untuk memproduksi kacang tojin pihak usaha mempergunakan kacang tanah 50 kg -75 kg untuk satu kali produksi. Dari 75 kg akan dihasilkan kacang tojin sebanyak 73 kg.

Produksi usaha kacang tojin Adek adalah 500 kg setiap bulannya. Produksi ini akan meningkat ketika akan memasuki bulan Ramadhan, hari raya Idul Fitri, dan Natal dimana produksi akan meningkat menjadi 2000 kg - 4000 kg perbulan.

#### 4.2.5 Penelitian dan Pengembangan

Pengembangan produksi baru melebihi competitor, yaitu dengan membuat olahan diversifikasi olahan dari kacang tanah maupun makanan ringan lainnya. Pemilik usaha memiliki jiwa kewirausahaan (*enterpreuntership*) dengan beberapa inovasi yang sudah ada dalam pemikiran pengusaha seperti: keripik jagung, kue brounis, kerupuk pisang, yang sebaiknya segera diwujudkan untuk pengembangan pasar yang telah ada.

Menciptakan produk baru seperti: keripik jagung, kue brownies, dan kerupuk pisang, merupakan peluang dalam pengembangan usaha Adek dimasa yang akan datang. Sehingga konsumen tidak jenuh dengan produk yang diusahakan oleh usaha Adek.

#### 4.2.6 Sistem Informasi

Kekuatan teknologi merupakan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing,



konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif usaha. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, dan kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih baik dari pada keunggulan kompetitif yang ada (David, 2009).

Disperindagkop bekerjasama dengan pemilik usaha dalam mempromosikan kacang tojin Adek melalui media internet untuk pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Penggunaan media internet untuk mempromosikan kacang tojin Adek diharapkan dimasa kedepan dapat meningkatkan pengembangan pemasaran dari usaha Adek.

### **4.3 Deskripsi Faktor-Faktor Eksternal pada Usaha Adek**

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal pada usaha kacang tojin Adek yang berada di luar kendali usaha. Identifikasi tersebut meliputi aspek pedagang pengecer, konsumen akhir, pesaing, dan pemasok. Setelah dilakukan identifikasi dari berbagai aspek tersebut, selanjutnya akan dilakukan penentuan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha sebagai bahan untuk perumusan strategi pengembangan usaha kacang tojin pada usaha Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping.

#### **4.3.1. Aspek Pedagang Pengecer**

Pedagang pengecer dari usaha Adek adalah pedagang yang menjual kacang tojin Adek ke konsumen akhir. Selain menjual kacang tojin Adek, pedagang pengecer juga menjual kacang tojin dari produk pesaing. Jumlah pedagang pengecer yang dijadikan responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 2 pedagang pengecer yang merupakan pedagang pengecer yang sudah lama berlangganan kacang tojin dan merupakan pedagang yang terbanyak menjual jumlah kacang tojin yang ada di Kecamatan Lubuk Sikaping. Jumlah pedagang pengecer yang ada di Kecamatan Lubuk Sikaping adalah 12 pedagang pengecer. Mayoritas pedagang pengecer berasal dari Kecamatan Lubuk Sikaping merupakan peluang bagi Adek untuk mengembangkan pemasarannya. Pedagang pengecer dari luar daerah Kecamatan Lubuk Sikaping tidak diketahui jumlahnya, karena distribusi kacang tojin Adek dilakukan menggunakan biro pengiriman barang ke distributor



yang ada di Bukittinggi, Padang, dan Pekanbaru sehingga jumlah pengecer yang ada di luar daerah tidak diketahui jumlahnya. Akan tetapi, fokus penelitian hanya pada pedagang pengecer di Kecamatan Lubuk Sikaping karena keterbatasan waktu, biaya, dan jarak masing-masing daerah. Oleh sebab itu, pedagang pengecer yang dijadikan responden adalah pedagang pengecer di Kecamatan Lubuk Sikaping. Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan identitas pedagang pengecer yang dijadikan responden pada Tabel 7.

Tabel 7. Identitas Pedagang Pengecer Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

Responden	Nama	Umur (tahun)	Lokasi	Volume pembelian (kg)	Periode pembelian
1	Meria	36	Jalan Imam Bonjol No. 4	3 - 4kg	2-3 kali dalam seminggu
2	Erwin	47	Pasar Lama Lubuk Sikaping	3 - 6kg	2-3 kali dalam seminggu

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa terdapat 2 orang responden pedagang pengecer produk Adek, yaitu 1 orang pedagang pengecer berada pada lokasi Jalan Imam Bonjol No. 4 dan 1 orang pedagang pengecer berada pada lokasi pasar. Volume pembelian kacang tojin Adek 3-6kg dengan periode pembelian yaitu 3 kali dalam seminggu.

Berikut pendapat pedagang pengecer mengenai produk Adek. Kualitas produk yang dihasilkan baik 100%. Kemudian kemasan yang digunakan kurang menarik (100%). Harga yang ditetapkan oleh usaha Adek sama 100% untuk masing-masing pedagang pengecer yaitu Rp 48.000/kg. Kacang tojin rata-rata dapat bertahan 3 bulan semua responden berpendapat sama (100%). Pedagang pengecer berpendapat bahwa distribusi kacang tojin Adek lancar (Lampiran 10).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pedagang pengecer di Lubuk Sikaping mengenai kacang tojin Adek dibandingkan dengan pesaing (kacang tojin Bundo). Kualitas kacang tojin Adek lebih baik dari pada pesaing karena kacang tojin Adek berwarna coklat kekuningan dan tidak pucat serta memiliki rasa yang lebih enak ketimbang produk pesaing. Harga yang ditetapkan Adek dan pesaing kepada pedagang pengecer berbeda dimana Adek menetapkan harga yang lebih tinggi dari pada pesaing yaitu sebesar Rp 48.000/kg, sementara pesaing menetapkan



harga Rp 47.000/kg. Selain itu Adek dan pesaing juga melakukan pengemasan khusus yaitu untuk produk Adek, memiliki kemasan 1 ons dengan harga Rp 6.000, 1/4kg dengan harga Rp 13.000,- dan 1/2kg dengan harga Rp 26.000,-. Sementara untuk pesaing yaitu kacang tojin Bundo juga melakukan pengemasan yang sama namun menetapkan harga lebih rendah dari pada kacang tojin Adek sebesar Rp 1000/ kemasan. Namun untuk usaha Bundo, usaha ini melakukan pengemasan untuk harga Rp 1000/kemasan dan Rp 500/kemasan yang tidak dilakukan oleh usaha Adek.

Distribusi produk Adek dan pesaing lancar karena jarang produk yang tidak terjual habis. Kacang tojin Adek lebih cepat terjual ketimbang produk pesaing karena memiliki rasa yang lebih enak dan warna yang lebih menarik sehingga konsumen lebih tertarik untuk membeli. Namun pesaing yang pada awalnya tidak melakukan pemberian merek dagang sekarang melakukan pemberian merek dagang akan dapat menjadi ancaman bagi produk Adek karena bentuk pemberian merek dagang yang dilakukan hampir sama dengan produk Adek.

Sistem pembayaran yang dilakukan secara kredit. Pembayaran dilakukan setelah kacang tojin Adek sudah terjual, dimana setelah produk terjual pedagang pengecer melakukan pembayaran kepada pemilik usaha kacang tojin Adek.

#### **4.3.2. Konsumen Akhir**

Konsumen akhir adalah konsumen yang membeli kacang tojin Adek untuk dikonsumsi. Jumlah konsumen akhir yang dijadikan responden adalah 8 orang, semua responden yang dipilih adalah konsumen yang pernah mengonsumsi produk Adek dan produk pesaingnya sampai sekarang serta bertemu peneliti di lokasi toko pedagang pengecer secara tidak sengaja. Semua konsumen akhir memiliki tingkat umur dan pekerjaan yang berbeda. Usia konsumen akhir yang dijadikan responden dewasa (di atas 17 tahun) berjenis kelamin wanita dan pria. Untuk identitas konsumen akhir dapat dilihat pada Lampiran 11.

Pendapat konsumen akhir dapat dilihat pada Lampiran 12. Konsumen akhir berpendapat bahwa kacang tojin Adek memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan kacang tojin Bundo karena 12,5% konsumen menjawab sangat baik, 75% menjawab berkualitas baik dan 12,5% menjawab kurang baik. Sementara untuk kacang tojin Bundo 75% menjawab berkualitas baik dan 25% menjawab



kurang baik. Sementara untuk kemasan kacang tojin Adek lebih baik dalam melakukan pengemasan ketimbang kacang tojin Bundo karena 12,5% konsumen menjawab sangat menarik, 25% menjawab menarik, dan 62,5% menjawab kurang menarik. Sementara kacang tojin Bundo 25% menjawab memiliki kemasan yang menarik dan 75% kurang menarik.

Rasa kacang tojin Adek lebih enak (75%) dari pada kacang tojin Bundo (62,5%). Untuk ketahanan lebih tahan lama kacang tojin Adek ketimbang kacang tojin Bundo. Sementara untuk harga lebih terjangkau kacang tojin Bundo (100%) ketimbang kacang tojin Adek (75%).

#### **4.3.3. Aspek Pesaing**

Menurut Rangkuti (2005) persaingan perusahaan merupakan perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Berdasarkan informasi yang diperoleh di lapangan, pesaing usaha Adek adalah usaha Bundo karena kapasitas produksi terbesar setelah usaha Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping, selain itu daerah pemasaran kacang tojin Adek dan kacang tojin Bundo hampir sama di Kecamatan Lubuk Sikaping.

Kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing berbeda dengan usaha Adek, dimana kacang tojin yang dihasilkan tidak berwarna kuning kecoklatan. Ketahanan produk kurang dari 1 bulan, namun rasa yang dihasilkan dari kacang tojin Bundo gurih dan renyah. Harga yang ditetapkan lebih rendah dari harga kacang tojin Adek.

Usaha Bundo melakukan proses produksi dengan menggunakan alat yang sederhana dan manual. Usaha ini belum menggunakan teknologi modern, seperti oven yang digunakan dalam proses produksi.

Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing, produk memiliki kualitas yang baik yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan, merupakan peluang yang dimiliki oleh usaha Adek dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

#### **4.3.4. Aspek Pemasok**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik usaha, usaha Adek memiliki 1 orang pemasok bahan baku yaitu pemasok kacang tanah. Pemasok



kacang tanah berasal dari Kecamatan Lubuk Sikaping yaitu Ibu Masni yang beralamat di Simpang Alahan Mati. Dimana kacang tanah dibeli seharga Rp 22.000/kg, pembelian kacang tanah dilakukan 2 kali dalam seminggu, yaitu 75 kg setiap pembelian. Pembelian kacang tanah dilakukan secara kredit dan pemasok yang mengantarkan kacang tanah langsung ke usaha Adek.

Selain Ibu Masni, usaha kacang tojin Adek tidak memiliki pemasok lain baik dari dalam Kecamatan Lubuk Sikaping maupun di luar Kecamatan Lubuk Sikaping. Informasi lain yang diperoleh adalah usaha hanya membeli kacang tanah dari Ibu Masni saja, karena lokasi pemasok dekat dengan usaha sehingga dapat mengurangi biaya penyediaan bahan baku. Berdasarkan informasi dari Ibu Masni, beliau juga memasok kacang tanah untuk usaha Bundo, untuk pasokan ke usaha Bundo jumlah yang diminta tidak sebanyak usaha Adek.

Kacang tanah yang tidak layak produksi, pemasok akan menggantinya dengan kacang tanah dengan kualitas yang lebih baik. Menurut informasi dari pemilik, walaupun selama ini hanya bergantung kepada satu pemasok, usaha Adek tidak pernah mengalami kendala/ masalah dalam memperoleh bahan baku, pemasok selama ini dapat memenuhi semua pesanan bahan baku dan mengantarnya tepat waktu.

Sistem pembayaran bahan baku kepada pemasok adalah secara kredit. Sifat kerja sama antara pihak usaha dengan pemasok bahan baku tidak secara formal atau tertulis. Tetapi kerjasama yang terjalin dibangun atas dasar saling kepercayaan dan saling menyadari bahwasanya mereka saling membutuhkan satu sama lainnya. Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga ditentukan oleh pemasok merupakan ancaman yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Ketergantungan pada satu pemasok juga akan berpengaruh pada persediaan kacang tanah pada usaha kacang tojin Adek, dimana banyak usaha yang mengolah kacang tanah di Kecamatan Lubuk Sikaping yang menggunakan kacang tanah dari Kecamatan Lubuk Sikaping (Lampiran 13). Hal ini akan berpengaruh terhadap persediaan kacang tanah yang ada pada Kecamatan Lubuk Sikaping. Usaha kacang tojin Adek sebaiknya membuat kesepakatan tertulis dengan pemasok untuk penyediaan kacang tanah menambah pemasok



kacang tanah lain dari Kecamatan Lubuk Sikaping sehingga stok kacang tanah selalu tersedia, merupakan peluang pada usaha kacang tojin Adek.

#### **4.3.5. Pemerintah**

Pemerintah ikut berperan dalam pengembangan usaha Adek. Dari awal berdiri usaha, Disperindagkop mengikutsertakan usaha Adek dalam kegiatan promosi kacang tojin Adek sebagai simbol makanan khas Kabupaten Pasaman baik yang diselenggarakan oleh Disperindag Kabupaten Pasaman maupun Disperindagkop Sumatera Barat. Selain itu usaha juga mendapatkan bimbingan berupa pembinaan mencakup pelatihan manajemen yaitu: seminar-seminar tentang pengelolaan usaha, promosi dan pemerintah membina secara langsung di lapangan (Lampiran 6).

Selama menjalankan kegiatan usaha, usaha Adek dalam mempromosikan produknya dibantu oleh Disperindagkop. Pada tahun sekarang usaha Adek dibantu oleh Disperindagkop dalam pemasaran produknya melalui internet, sehingga kacang tojin ini bisa lebih dikenal oleh masyarakat.

Pada tahun 2007 usaha Adek tidak diikutsertakan dalam pembinaan karena usaha ini dianggap sudah mampu untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang. Peran pemerintah dalam pengembangan usaha Adek adalah 25%, sementara 75% nya tergantung kembali oleh kemauan dan kemampuan dari pemilik usaha. Pemerintah hanya memfasilitasi usaha untuk berkembang dengan memberikan pelatihan mengenai pengelolaan UKM dan memfasilitasi usaha dalam melakukan promosi. Untuk berkembang dan maju, diharapkan dari inisiatif pemilik usaha sendiri untuk memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan oleh Disperindag.

Selama ini kegiatan promosi usaha Adek dibantu oleh Disperindagkop Kabupaten Pasaman, namun promosi ini belum optimal dilakukan oleh pemilik usaha. Belum melakukan promosi oleh pihak usaha secara kontinu merupakan kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Selalu diikut sertakan dalam kegiatan promosi oleh Disperindagkop Kabupaten Pasaman merupakan peluang bagi usaha Adek dalam pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.



#### 4.4. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Faktor Internal

##### 4.4.1. Identifikasi Kekuatan

Faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan usaha kacang tojin Adek dapat dilihat dari beberapa aspek yakni kondisi operasional, kondisi pemasaran, dan kondisi keuangan. Pada usaha kacang tojin Adek ini memiliki banyak kekuatan sehingga dapat digunakan untuk pengembangan usaha kedepannya. Untuk selengkapnya kekuatan pada usaha kacang tojin Adek dapat dilihat dari Tabel 8.

Tabel 8. Identifikasi Faktor-Faktor Kekuatan pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk sikaping Kabupaten Pasaman

Aspek	Faktor -Faktor Kekuatan
Aspek Operasional	Pemilik yang bertindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha ±12 tahun
	Memproduksi tanpa bahan pengawet kimia
	Teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik
	Pemilihan dan pemakaian bahan baku yang selektif.
	Prinsip penyediaan stok minimum
Aspek Keuangan	Memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan usaha
	Dapat dipercaya dalam menjalin kerjasama dengan Bank dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang.
Aspek Pemasaran	Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru.
	Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang renyah dan gurih, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan.
	Merek produk sudah dikenal oleh masyarakat.

##### 4.4.2 Identifikasi Kelemahan

Pada usaha kacang tojin Adek terdapat kelemahan yang dapat menghambat perkembangan usaha kedepannya. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan faktor-faktor kelemahan usaha kacang tojin Adek dapat dilihat pada Tabel 9.



Tabel 9. Identifikasi Faktor-Faktor Kelemahan pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuuk Sikaping Kabupaten Pasaman

Aspek	Faktor-Faktor Kelemahan
Aspek operasional	Peralatan pengolahan masih manual dan sederhana
	Tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang
	Harga bahan baku yang berfluktuatif
Aspek keuangan	Pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana dan belum memiliki sistem pembukuan secara akuntansi.
Aspek pemasaran	Belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah.
	Kemasan yang digunakan kurang menarik.
	Informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa

#### 4.5. Identifikasi Peluang dan Ancaman Faktor Eksternal

##### 4.5.1. Identifikasi Peluang

Usaha kacang tojin Adek ini memiliki peluang untuk pengembangan usaha dimasa yang akan datang diantaranya adalah jangkauan pemasaran produk sudah ke luar daerah. Berikut penjelasan faktor-faktor peluang selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Identifikasi Faktor-Faktor Peluang pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

Aspek	Faktor-Faktor Peluang
Pedagang pengecer	Masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman
Pemasok	Sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku
	Bahan baku mudah untuk diperoleh
Konsumen	Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat
	Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing
	Kacang tojin Adek banyak diminati oleh para konsumen
Pesaing	Kualitas produk usaha Adek lebih baik dari pesaing
Pemerintah	Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet

##### 4.5.2. Identifikasi Ancaman

Identifikasi faktor yang terakhir adalah faktor ancaman, faktor ancaman juga ditemui pada usaha kacang tojin Adek. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasan



tentang faktor-faktor ancaman pada usaha kacang tojin Adek dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Identifikasi Faktor-Faktor Ancaman pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

Aspek	Faktor-Faktor Ancaman
Pesaing	Harga lebih tinggi dari pesaing
	Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek
	Pesaing semakin banyak.
Konsumen	Isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen
Pemasok	Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga bergantung pada pemasok.

Faktor ancaman di atas dapat mengganggu perkembangan usaha kacang tojin Adek apabila tidak diperhatikan kedepannya, seperti harga yang lebih tinggi dari pesaing akan menyebabkan konsumen beralih ke merek lain. Sehingga usaha Adek sebaiknya memperhatikan ancaman dimasa yang akan datang.

#### 4.6. Gambaran Ringkas Visi, Misi, dan Tujuan Jangka Panjang Pada Usaha Kacang Tojin Adek

Menurut Gregory dalam Amelia (2012), visi adalah kerangka acuan dan perspektif sebagai satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata sedangkan misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan misi. Tujuan merupakan hasil spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah tujuan yang ingin dicapai lebih dari satu tahun.

Tujuan harus menantang, terukur, konsisten, masuk akal, dan jelas. Dimana alat untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu strategi. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi kemasa depan (David, 2009).

Penetapan tujuan jangka panjang sangat penting dalam formulasi strategi karena sebelum merumuskan dan memilih strategi terlebih dahulu perusahaan harus menetapkan tujuan jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan usaha belum memiliki pernyataan visi dan misi secara tertulis dan belum memiliki struktur organisasi yang lengkap dan tertulis. Informasi yang diperoleh dari hasil



wawancara langsung dengan pemilik. Berikut ini akan dijabarkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dari usaha Adek.

Adapun visi dari usaha Adek adalah “Menjadi perusahaan kacang tojin terbesar dengan mutu dan kualitas produk terbaik”. Misi dasarnya, yaitu:

1. Mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada.
2. Menerapkan kebijakan mutu yang sehat, aman, dan berkualitas kepada pelanggan.
3. Melakukan diversifikasi produk.

Kemudian tujuan jangka panjang dari usaha Adek selama 5 tahun ke depan, yaitu:

1. Menjangkau seluruh daerah pemasaran di Sumatera Barat, tidak hanya Bukittinggi, Padang, dan Kabupaten Pasaman.
2. Menerapkan prinsip kerja 5K yaitu: keteraturan, kerapian, kebersihan, kebiasaan, dan kedisiplinan.
3. Memanfaatkan jaringan bisnis yang ada dalam perluasan pemasaran dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pernyataan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dari usaha Adek diatas menunjukkan bahwa usahanya berkaitan dengan besarnya potensi permintaan pasar baik di dalam maupun di luar Kecamatan Lubuk Sikaping. Hal ini berimplementasi pada perumusan strategi yang tepat dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.

#### **4.7. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang tojin Adek**

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan pemberian peringkat dan pembobotan. Untuk pemberian rating dilakukan oleh pihak usaha, yaitu pemilik usaha Ibu Yenni Elva. Sementara untuk pembobotan dilakukan oleh 1 orang pakar yaitu perwakilan dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman. Adapun identitas dari pakar tersebut dapat dilihat pada Tabel 12.



Tabel 12. Identitas Pakar untuk Pembobotan pada Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

No.	Nama	Umur (tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Lembaga
1.	Juardi Lubis, S.T, M.ENG	34 tahun	Laki-laki	S2	Disperindag bagian Kasi Sarana dan Pengembangan Usaha

Matriks IFE merupakan hasil identifikasi faktor strategis internal usaha kacang tojin Adek berupa kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha kacang tojin tersebut. Sedangkan matriks EFE merupakan hasil identifikasi faktor strategis eksternal berupa peluang dan ancaman yang akan mempengaruhi perkembangan usaha kacang tojin Adek.

#### 4.7.1 Analisis *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis Matriks IFE merupakan hasil identifikasi faktor-faktor internal pada usaha kacang tojin Adek berupa kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha kacang tojin Adek. Penilaian rating pada matriks IFE yang telah ditentukan dapat di lihat pada Lampiran 16. Kemudian penentuan bobot pada matriks IFE yang dilakukan oleh pakar dapat dilihat pada Lampiran 17.

Berapapun faktor internal yang dipertimbangkan, baik itu kekuatan dan kelemahan, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1,0 untuk yang sangat rendah sampai dengan 4,0 untuk sangat tinggi, untuk skor rata-ratanya adalah 2,5. Dengan demikian jika dari hasil matriks IFE ditemukan bahwa hasil yang diperoleh dibawah 2,5 berarti perusahaan tersebut lemah secara internal. Sedangkan jika hasilnya lebih besar dari 2,5 maka bisa disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan internal yang kuat.

Pada Tabel 13 diperoleh total nilai skor matriks IFE adalah sebesar 2,921. Hal ini menunjukkan bahwa total nilai matriks IFE dari usaha kacang tojin Adek yaitu skor yang berada di atas 2,5 mengindikasikan bahwa usaha kacang tojin Adek memiliki posisi internal yang kuat.



Tabel 13. Evaluasi Faktor Internal (IFE) Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Rata-rata Tertimbang
	<b>Kekuatan</b>			
1	Pemilik yang bertindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha ±12 tahun	0,0526	4	0,2105
2	Memproduksi tanpa bahan pengawet kimia	0,0526	4	0,2105
3	Teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik	0,0658	4	0,2632
4	Memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan usaha	0,0526	4	0,2105
5	Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang renyah dan gurih, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan	0,0658	3	0,1974
6	Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru.	0,0658	4	0,2632
7	Merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat.	0,0526	3	0,1579
8	Prinsip persediaan stok yang minimum	0,0526	4	0,2105
9	Pemilihan bahan baku yang selektif	0,0658	4	0,2632
10	Dapat dipercaya dalam menjalin kerjasama dengan Bank dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang.	0,0526	4	0,2105
	<b>Jumlah</b>			<b>2,1974</b>
	<b>Kelemahan</b>			
1	Peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana.	0,0526	2	0,1053
2	Pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana.	0,0658	2	0,1316
3	Informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa	0,0526	2	0,1053
4	Harga bahan baku yang berfluktuatif	0,0658	2	0,1316
5	Kemasan yang digunakan kurang menarik	0,0526	1	0,0526
6	Belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah.	0,0658	2	0,1316
7	Tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang	0,0658	1	0,0658
	<b>Jumlah</b>			<b>0,7237</b>
	<b>Nilai IFE</b>	<b>\</b>		<b>2,9211</b>

#### 4.7.2 Analisis Matrix Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE merupakan hasil identifikasi faktor-faktor berupa peluang dan ancaman. Penilaian rating faktor strategis eksternal dapat dilihat pada Lampiran 17. Hasil pembobotan dan pemberian rating tersebut kemudian dimasukkan ke dalam Matriks EFE yang dapat dilihat pada Tabel 14.



Tabel 14. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

No	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Rata-rata Tertimbang
	Peluang			
1	Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing	0,073	4	0,291
2	Masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman	0,073	4	0,291
3	Kualitas produk Usaha Adek lebih baik dari pesaing	0,073	4	0,291
4	Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat	0,073	3	0,218
5	Sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku	0,073	4	0,291
6	Bahan baku mudah untuk diperoleh	0,091	4	0,364
7	Kacang tojin Adek banyak diminati oleh para konsumen	0,091	4	0,364
8	Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet	0,073	4	0,291
	Jumlah			2,4
	Ancaman			
1	Harga lebih tinggi dari pesaing	0,055	2	0,109
2	Pesaing semakin banyak.	0,073	2	0,146
3	Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek	0,073	1	0,073
4	Isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen	0,091	2	0,182
5	Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga ditentukan oleh pemasok	0,091	2	0,182
	Jumlah	1,000		0,327
	Nilai EFE			2,727

Pada Tabel 12 terlihat total nilai skor pada matriks EFE adalah 2,727. Hal ini menunjukkan bahwa usaha kacang tojin Adek menerima respon yang kuat terhadap peluang dan ancaman yang dihadapinya. Usaha kacang tojin Adek dapat memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman eksternal untuk pengembangan kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping.

#### 4.7.4. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek dengan menggunakan Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis pada matriks IFE dan EFE yang kemudian dilanjutkan dengan matriks SWOT, maka dirumuskan beberapa perumusan strategi pengembangan usaha kacang tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping.



Perumusan strategi difokuskan pada strategi kombinasi dengan matriks SWOT pada berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing faktor.

Matriks SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan sebuah strategi. Strategi SO menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi WO untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman, dan strategi WT minimalkan kelemahan dan hindari ancaman (David, 2009).

Berdasarkan analisa data lapangan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, dapat dirumuskan strategi kombinasi dengan matriks SWOT. Strategi disusun berdasarkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh usaha kacang tojin Adek dalam mengembangkan usahanya ke depan. Untuk melakukan pengembangan usaha dilakukan beberapa kegiatan (strategi) berdasarkan identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi pengembangan usaha dapat dirumuskan strategi untuk pengembangan usaha kacang tojin Adek dapat dilihat pada Tabel 15.

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan penilaian terhadap identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT digunakan untuk mencocokkan strategi yang penting digunakan yang membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman) (David, 2009).



Tabel 15. Matriks SWOT Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk sikaping Kabupaten Pasaman

<p>Lingkungan Internal</p> <p style="text-align: right;">Lingkungan Eksternal</p>	<p><b>KEKUATAN (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemilik yang bertindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha ±12 tahun</li> <li>2. Memproduksi tanpa bahan pengawet kimia</li> <li>3. Teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik</li> <li>4. Memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan usaha</li> <li>5. Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang renyah dan gurih, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan</li> <li>6. Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru</li> <li>7. Merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat</li> <li>8. Prinsip persediaan stok yang minimum</li> <li>9. Pemilihan bahan baku yang selektif</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana</li> <li>2. Pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana</li> <li>3. Informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa</li> <li>4. Harga bahan baku yang berfluktuatif</li> <li>5. Kemasan yang digunakan kurang menarik</li> <li>6. Belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah</li> <li>7. Tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang</li> </ol>
<p><b>PELUANG (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing</li> <li>2. Masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman</li> <li>3. Kualitas produk Usaha Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa yang renyah dan gurih, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan</li> <li>4. Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat</li> <li>5. Sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku</li> <li>6. Bahan baku mudah untuk diperoleh</li> <li>7. Kacang tojin Adek banyak diminati oleh para konsumen</li> <li>8. Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar</li> <li>2. Melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap untuk meminimumkan biaya produksi</li> <li>3. Diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perluasan dalam pemasaran</li> <li>2. Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha</li> </ol>
<p><b>ANCAMAN(T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga lebih tinggi dari pesaing</li> <li>2. Pesaing semakin banyak</li> <li>3. Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek</li> <li>4. Isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen</li> <li>5. Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga ditentukan oleh pemasok</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuatkan standar mutu produk dan bahan baku</li> </ol>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk</li> </ol>



### a. Strategi S-O

1. Melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar, memiliki peluang yang sangat besar yaitu sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperluas pasar pada produk atau jasa yang ada saat ini. Hal ini dapat dilakukan ketika ada beberapa faktor: 1) ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu, 2) ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan, 3) ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat, 4) ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar (David, 2009). Perusahaan dapat memanfaatkan faktor berupa: pengalaman pemilik usaha  $\pm 12$  tahun (S1), memproduksi tanpa bahan pengawet kimia (S2), kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (S5), produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru (S6), dan memanfaatkan peluang konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing (O1), masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman (O2), kualitas produk usaha Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (O3), dan Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet (O8). Untuk meningkatkan kualitas dan mutu kacang tojin, usaha Adek dapat dibina melalui program pemerintah yaitu: menghasilkan produk yang aman dikonsumsi, bermutu baik, dan produksi yang ramah terhadap lingkungan.
2. Melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap. Hal ini dapat dilakukan ketika ada beberapa faktor, yaitu: 1) ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakitan, atau bahan mentah, 2) ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak, 3) ketika industri bersaing disebuah industri yang berkembang pesat, 4) ketika organisasi memiliki modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola



bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru, 5) ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting menjadi factor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang, 6) ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa disuatu industri layak untuk dikembangkan, 7) ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat (David, 2009). Perusahaan dapat memanfaatkan faktor: teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik (S3), perusahaan yang memiliki produk yang baik, yaitu: memiliki rasa gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (S5), prinsip persediaan stok yang minimum (S8), serta pemilihan bahan baku yang selektif (S9), dan bisa memanfaatkan peluang berupa kualitas produk usaha Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (O3), sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku (O5), dan jarak pemasok dengan usaha dekat (O6) sehingga dapat dilakukan peningkatan kerjasama dengan pemasok untuk meminimumkan biaya produksi.

3. Diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan, merupakan suatu peluang bagi usaha Adek kedepannya. Diversifikasi produk dapat dilakukan ketika ada beberapa faktor, yaitu: 1) ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat, 2) ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini, 3) ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing, 4) ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan, 5) ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dan siklus hidup produk, 6) ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat (David, 2009). Dengan memanfaatkan kekuatan pemilik yang berindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha  $\pm 12$  tahun (S1), memproduksi tanpa bahan pengawet kimia (S2), kualitas baik, yaitu: memiliki



rasa gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (S5), dan merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat (S7), serta memanfaatkan peluang berupa: Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat (O4) sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku (O5) dan jarak pemasok dengan usaha dekat (O6), dan Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet (O8).

#### **b. Strategi W-O**

1. Perluasan dalam pemasaran, yaitu melibatkan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru. Pengembangan pasar dapat dilakukan ketika ada beberapa faktor yaitu: 1) ketika terjadi jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan murah, dan berkualitas bagus, 2) ketika perusahaan dapat berhasil dalam hal yang dilakukannya, 3) ketika ada pasar yang belum tersentuh atau belum jenuh, 4) ketika perusahaan memiliki kebutuhan modal dan sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang, dan 5) ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi (David, 2009). Jadi perusahaan dapat mengembangkan pemasaran jika memenuhi faktor yang ada di atas, dengan meminimalkan kelemahan berupa peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana (W1), pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana (W2), informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa (W3), harga bahan baku yang berfluktuatif (W4), kemasan yang digunakan kurang menarik (W5), belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah (W6), tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang (W7), dan memanfaatkan peluang berupa konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing (O1), masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman (O2), dan kualitas produk Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (O3), sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku (O5) dan jarak pemasok dengan usaha dekat (O6), dan Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet (O8).



## 2. Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha.

Pencatatan keuangan yang jelas bagi perusahaan bermanfaat agar semua biaya-biaya yang dikeluarkan, jumlah penerimaan, dan besarnya keuntungan usaha. Sehingga memudahkan dalam pengontrolan dan pengendalian usaha. Hal ini dapat dilakukan untuk meminimalisasi faktor berupa peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana (W1), pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana (W2), informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa (W3), harga bahan baku yang berfluktuatif (W4), kemasan yang digunakan kurang menarik (W5), belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah (W6), ), tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang (W7), dan memanfaatkan peluang berupa kualitas produk Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan (O3), sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku (O5) dan jarak pemasok dengan usaha dekat (O6).

### c. Strategi ST

Strategi ini bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan agar dapat menghindari ancaman. Strateginya adalah tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku, dengan memanfaatkan kekuatan berupa pemilik yang berindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha  $\pm 12$  tahun (S1), produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru (S5), dan meminimalkan ancaman berupa harga lebih tinggi dari pesaing (T1), adanya pesaing baru (T2), pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek (T3), dan isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen (T4).

### d. Strategi WT

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi atau meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk, dengan melihat faktor kelemahan berupa peralatan yang digunakan masih bersifat manual dan sederhana (W1), serta ancaman berupa harga lebih tinggi dari pesaing



(T1), adanya pesaing baru (T2), pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek (T3), dan isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen (T4), serta ketergantungan pada satu pemasok mengakibatkan harga dikendalikan oleh pemasok (T5).

#### **4.7.5 Diskusi Partisipatif**

##### **a. Strategi yang bisa diterima oleh usaha kacang tojin Adek, yaitu:**

Diskusi partisipatif dilakukan setelah dihasilkannya alternatif rumusan strategi awal dari analisis SWOT. Diskusi partisipatif dilakukan dengan cara mendiskusikan strategi yang telah dihasilkan dengan pimpinan usaha Adek. Diskusi partisipatif dilakukan agar strategi pengembangan usaha yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki nilai terapan yang lebih tinggi. Adapun hasil dari diskusi mengenai rumusan strategi pemasaran yang akan diterapkan oleh usaha Adek adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar. Peningkatan pangsa dengan menjangkau pelanggan yang belum terjangkau akan dilakukan oleh usaha Adek. Sehingga kedepannya peluang pasar bagi pemasaran kacang tojin Adek lebih terbuka besar. Hal ini akan dilakukan oleh usaha Adek dalam waktu 1-2 tahun ke depan.
2. Melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap. Hal ini sudah dilakukan oleh usaha Adek namun belum optimal. Untuk kedepannya usaha Adek akan melakukan peningkatan hubungan dan kerjasama dengan pemasok agar dapat meminimalkan biaya produksi. Hal ini akan dilakukan oleh usaha Adek dalam waktu 1 tahun ke depan.
3. Perluasan dalam pemasaran  
Perluasan pemasaran akan dilakukan oleh usaha Adek dengan menjalin jaringan bisnis yang ada. Pemasaran akan dilakukan baik di dalam Kecamatan Lubuk Sikaping maupun di luar Kecamatan Lubuk Sikaping. Hal ini akan dilakukan oleh usaha Adek dalam waktu 1-2 tahun ke depan.
4. Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha.  
Pencatatan keuangan akan dilakukan oleh usaha Adek kedepannya. Pencatatan keuangan yang jelas dapat mempermudah mengetahui keuntungan dan biaya-



biaya selama proses produksi secara benar. Hal ini akan dilakukan dalam waktu 1 tahun ke depan.

5. Tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menunjukkan hasil pemeriksaan Dinas Kesehatan dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan kepada konsumen, atau bisa juga dengan menunjukkan langsung cara produksi yang dilakukan perusahaan sehingga kepercayaan konsumen dapat terjaga dengan baik.

**b. Strategi yang belum bisa diterima oleh usaha kacang tojin Adek, yaitu:**

1. Diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan. Hal ini belum bisa dilakukan dikarenakan kekurangan tenaga kerja yang terampil dalam menciptakan inovasi baru. Serta pemilik usaha belum mampu untuk melakukan diversifikasi produk karena keterbatasan modal.

2. Penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk

Hal ini belum bisa dilakukan karena keterbatasan modal yang dimiliki. Selain itu penggunaan teknologi akan berdampak terhadap pengurangan jumlah tenaga kerja. Sehingga pemilik memutuskan untuk belum mau menggunakan teknologi baru.

Adapun strategi yang tidak bisa dilaksanakan oleh usaha Adek adalah diversifikasi produk hal tersebut tidak bisa dilaksanakan karena terkendala ketersediaan tenaga kerja yang terampil. Secara akademis hal ini sangat penting dilakukan karena diversifikasi produk dapat mempertahankan kelangsungan usaha dimasa yang akan datang, dan berpengaruh terhadap pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk juga belum bisa dilakukan oleh pemilik usaha. Jadi, disarankan kepada pemilik agar dapat menjalankan strategi agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.



## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di usaha Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping dalam usaha kacang tojin maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Usaha Adek merupakan usaha kecil yang memproduksi kacang tojin, beranggotakan 29 orang dan dipimpin oleh Yenni Elva, berdiri pada tahun 1999. Usaha ini belum memiliki aturan tertulis mengenai hak dan kewajiban tenaga kerjanya, masih melakukan pencatatan keuangan secara manual, dan belum ada pembagian kerja yang jelas, serta belum menerapkan pencatatan secara akuntansi. Usaha tidak memiliki laporan keuangan yang menjelaskan berapa laba bersih yang diterima pemilik perbulannya, pengelolaan keuangan usaha Adek masih belum terpisah dengan keuangan rumah tangga pemilik. Pemasaran kacang tojin Adek belum optimal dan belum menjangkau semua kawasan, pemasaran di luar daerah dipercayakan kepada distributor yang masih memiliki hubungan keluarga. Permasalahan kerap terjadi pada saat pelunasan pembayaran produk terjual oleh distributor kepada pemilik, yaitu terjadi kredit macet yang mencapai lima juta rupiah.
2. Berdasarkan pencocokan dengan matriks SWOT diperoleh rumusan strategi, yaitu untuk Strategi SO, yaitu: 1) melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar, 2) melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap, 3) Diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan. Untuk Strategi WO, yaitu: 1) perluasan dalam pemasaran, 2) membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha. Strategi ST, yaitu tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku. Strategi WT, yaitu penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk. Adapun strategi yang bisa diterima oleh usaha Adek yaitu: 1) melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar, 2) melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan



kerjasama dengan pemasok tetap, 3) perluasan dalam pemasaran, 4) membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas untuk kemajuan usaha, 5) tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku. Adapun strategi yang belum bisa diterima oleh usaha Adek, yaitu: 1) diversifikasi produk dengan memproduksi produk-produk lain yang berbasis makan ringan, 2) penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada usaha kacang tojin Adek peneliti menyarankan kepada pemilik usaha agar dapat mengaplikasikan strategi-strategi yang telah dirumuskan dengan beberapa pertimbangan sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya. Berikut saran yang dianjurkan adalah sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pihak usaha untuk membuat perjanjian kerja secara tertulis sederhana yang berisikan wewenang, tanggung jawab, hak, dan kewajiban pekerja. Sebaiknya pemilik memisahkan antara keuangan keluarga dan keuangan usaha, agar keuntungan yang diperoleh dapat dihitung dengan jelas. Disarankan untuk membuat buku kas yang berisikan tanggal transaksi, transaksi yang dilakukan, uang masuk dan uang keluar perhari yang untuk selanjutnya dilakukan perhitungan laba rugi setiap bulannya. Menggunakan teknologi modern untuk lebih mempercepat proses produksi tanpa mengurangi kualitas produk yang diharapkan. Menambah tenaga kerja bagian pemasaran untuk melakukan pemasaran di luar daerah sehingga pemasaran dapat dilakukan lebih luas.
2. Disarankan agar pihak usaha menjalankan seluruh strategi pengembangan usaha yang telah dirumuskan, sehingga usaha dapat berkembang dimasa yang akan datang.

Adapun saran yang dianjurkan untuk pemerintah adalah: bantuan dan pembinaan tentang pemakaian teknologi modern sangat diharapkan untuk kemajuan usaha kedepan mengingat keterbatasan pengetahuan pemilik usaha tentang teknologi modern. Pembinaan dapat dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan demi kemajuan usaha dimasa yang akan datang.



Lampiran 1. Perkembangan Industri Menurut Cabang Industri Di Sumatera Barat Tahun 2008 -2010

No.	Cabang Industri	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
		Unit Usaha	Tenaga Kerja	Unit usaha	Tenaga Kerja	Unit Usaha	Tenaga Kerja
1	Pangan	15.342	44.378	10.264	32.325	12.625	39.099
2	Sandang,Kulit	4.841	27.020	4.311	25.523	5.028	27.253
3	Kimia,Bangunan	14.065	46.494	13.011	42.503	11.671	38.962
4	Logam,Elektronika	3.109	10.420	2.483	8.678	2.480	7.987
5	Kerajinan	6.496	23.862	5.322	23.866	4.056	17.942
J u m l a h		43.853	152.174	35.391	132.895	35.860	131.243

Sumber : Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat, 2010



Lampiran 2. Kandungan Gizi Kacang Tanah, Kedelai dan Kacang Hijau per 100 gram Bahan Zat Gizi

Komoditas	Air (gram)	Protein (gram)	Karbohidrat (gram)	Lemak (gram)	Serat (gram)
Kedelai	10	35.0	32.0	18.0	4.0
Kacang Tanah	5.4	30.4	11.7	47.7	2.5
Kacang Hijau	10	22.0	60.0	1	4.0

Sumber :Warisno, 2005



Lampiran 3. Jumlah Produksi Kacang Tanah per Kecamatan di Kabupaten Pasaman Tahun 2010

No	Kecamatan	Produksi (Ton)
1	Tigo Nagari	62
2	Bonjol	76
3	Simpang Alahan Mati	19
4	<b>Lubuksikaping</b>	<b>188</b>
5	Dua Koto	25
6	Panti	35
7	Padang Gelugur	-
8	Rao	33
9	Rao Utara	81
10	Rao Selatan	20
11	Mapat Tunggul	9
12	Mapat Tunggul Selatan	19

Sumber : Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Kabupaten Pasaman, 2011



Lampiran 4. Perkembangan Harga Bahan Baku Kacang Tanah dan Harga Jual Kacang Tojin pada Usaha Kacang Tojin Adek Tahun 2011

No	Bulan	Harga Kacang Tanah (Rp/Kg)	Harga Jual Kacang Tojin (Rp/Kg)
1	Januari	19.000/kg	45.000
2	Februari	19.000/kg	45.000
3	Maret	19.000/kg	45.000
4	April	19.000/kg	45.000
5	Mei	19.000/kg	45.000
6	Juni	19.000/kg	45.000
7	Juli	22.000/kg	50.000
8	Agustus	22.000/kg	50.000
9	September	22.000/kg	48.000
10	Oktober	22.000/kg	48.000
11	November	22.000/kg	48.000
12	Desember	22.000/kg	48.000

Sumber : Usaha Adek, 2011



Lampiran 5. Volume Produksi dan Volume Penjualan pada Usaha Kacang Tojin Adek Tahun 2011

No	Bulan	Produksi (kg)	Persentase (%) Perkembangan	Penjualan (kg)	Persentase (%) Penjualan
1	Januari	500	-	490	-
2	Februari	500	0	470	(4)
3	Maret	500	0	470	0
4	April	500	0	470	0
5	Mei	500	0	468	(0,4)
6	Juni	500	0	475	1,5
7	Juli	600	20	600	26,3
8	Agustus	5000	833,3	5000	833,3
9	September	1000	20	1000	20
10	Oktober	470	(88,3)	470	(88,3)
11	Nopember	500	6,4	470	0
12	Desember	600	20	600	27,7

Sumber : Usaha Adek, 2011



Lampiran 6. Pelatihan dan Penyuluhan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi untuk Industri Pengolahan Komoditi Pertanian di Kabupaten Pasaman

No.	Bentuk Pelatihan dan Penyuluhan
1.	Pelatihan Diversifikasi Produk Agroindustri dan Motivasi Bisnis Kabupaten Pasaman (Nomor : 188.45/409/BUP-Pas/2006)
2.	Kegiatan Pembinaan Industri Kecil dan Menengah dalam Memperkuat Jaringan Kluster (Nomor : 188.45/394/BUP-PAS/2007)
3.	Kegiatan Pembinaan Industri Kecil dan Menengah dalam menanamkan jiwa Entrepreneurship (Nomor : 188.45/363/BUP-PAS/2007)
4.	Pelatihan Achievement Motivation Training bagi Industri Unggulan dalam Kegiatan Pengembangan Sistem Inovasi Teknologi Industri (Nomor : 188.45/277/BUP-PAS/2011)

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Pasaman, 2011



Lampiran 7. Besar Biaya, Penerimaan dan Keuntungan setiap bulannya pada Usaha Kacang Tojin Adek mulai bulan April sampai Desember Tahun 2011

Periode	Bulan	Biaya variabel (Rp)	Biaya Tetap (Rp)	Penerimaan (Rp)	Keuntungan (Rp)
1. Sebelum kenaikan harga jual	April	14.282.225	4.386.337	21.150.000	2.481.438
	Mei	14.389.225	4.386.337	21.060.000	2.284.438
	Juni	14.322.910	4.386.337	21.375.000	2.665.753
	<b>Total</b>	<b>42.994.360</b>	<b>13.159.012</b>	<b>63.585.000</b>	<b>7.431.628</b>
2. Ketika Kenaikan harga jual	Juli	18.787.703	4.386.337	30.000.000	6.825.960
	Agustus	152.752.842	5.846.337	250.000.000	91.400.821
	September	34.163.782	4.586.337	50.000.000	11.249.881
	<b>Total</b>	<b>205.704.327</b>	<b>14.819.011,3</b>	<b>330.000.000</b>	<b>109.476.662</b>
3. Setelah penurunan harga jual	Oktober	15.361.263	4.386.337	22.560.000	2.812.400
	November	16.213.763	4.386.337	22.560.000	1.959.900
	Desember	18.875.574	4.386.337	28.800.000	5.538.088
	<b>Total</b>	<b>50.450.600</b>	<b>13.159.012</b>	<b>73.920.000</b>	<b>10.310.388</b>



Lampiran 8. Titik Impas dalam Kuantitas dan Rupiah Penjualan pada Periode Triwulan I, Triwulan II, dan Triwulan III

No.	Uraian	Periode		
		Nilai Triwulan I	Nilai Triwulan II	Nilai Triwulan III
1.	Biaya Tetap (Rp)	13.159.131	14.819.011	13.159.131
2.	Biaya Variabel (Rp)	42.994.360	205.704.327	50.450.600
3.	Biaya Variabel / Unit	28.662,91	31.167,32	32.134
4.	Harga Jual (Rp)	45.000	50.000	48.000
5.	Volume Produksi (Kg)	1.500	6.600	1.570
6.	Penjualan (Rp)	63.585.000	330.000.000	73.920.000
7.	Impas Kuantitas (Kg)	805	787	830
8.	Impas Penjualan (Rp)	36.251.049	38.997.397	39.876.155



Lampiran 9 . Jumlah Tenaga Kerja dan Kapasitas Produksi pada Industri Kacang Tojin di Kecamatan Lubuksikaping Tahun 2009

No.	Nama Industri	Alamat	Jumlah Tenaga Kerja ( Orang)	Jumlah Produksi (kg)
1.	Usaha Salma	Durian Tinggi	5	288
2.	Usaha Bundo	Pauh	15	6.000
3.	Usaha Adek	Pauh	29	8.600
4.	Usaha Mida	Tanjung Beringin	11	3.216

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Pasaman, 2011



Lampiran 10. Pendapat Pedagang Pengecer Mengenai Produk Kacang Tojin Adek

No	Atribut	Pedagang Pengecer		%
		Meria	Erwin	
1	Kualitas			
	a. Sangat baik			
	b. Baik	√	√	100%
	c. Kurang baik			
2	Kemasan			
	a. Sangat menarik			
	b. Menarik			
	c. Kurang menarik	√	√	100%
3	Harga			
	a. Mahal			
	b. Standar	√	√	100%
	c. Murah			
4	Ketahanan Produk			
	a. 1 bulan			
	b. 2 bulan			
	c. > 2 bulan	√	√	100%
5	Distribusi			
	a. Sangat lancar			
	b. Lancar	√	√	100%
	c. Kurang lancar			



Lampiran 11. Identitas Konsumen Akhir Responden Kacang Tojin

No.	Nama	Jenis Kelamin	Umur (tahun)	Pendidikan	Pekerjaan	Alamat
1	Merina Apriani	Perempuan	25 tahun	S1	Ibu rumah tangga	Pauh
2	Herlina S.Ag	Perempuan	51 tahun	S1	Pegawai kantor pemerintah	Jalan Ahmad Yani
3	Yulita Andang S.H	Perempuan	45 tahun	S1	Pegawai kantor pemerintah	Jalan Ahmad Yani
4	Rosmaini	Perempuan	46 tahun	SMA	Pegawai kantor pemerintah	Jalan Adam Malik
5	Aprilanda S.H	Laki-laki	49 tahun	S1	Pegawai kantor pemerintah	Tanjung Beringin
6	Fitriani S.E,Akt	Perempuan	25 tahun	S1	Pegawai kantor pemerintah	Jalan Imam Bonjol
7	Enda Murni Djasik	Perempuan	40 tahun	S1	Pegawai kantor pemerintah	Jalan Adam Malik
8	Septia Revita Sari	Perempuan	18 tahun	SMA	Pelajar	Pauh

Lampiran 12. Pendapat Konsumen Akhir tentang Kacang Tojin Adek dan Kacang Tojin Bundo

No	Atribut	Jumlah Pendapat Konsumen Akhir	
		Kacang Tojin Adek	Kacang Tojin Bundo
1	Kualitas produk		
	a. Sangat baik	1 (12,5%)	-
	b. Baik	6(75%)	6(75%)
	c. Kurang baik	1(12,5%)	2(25%)
2	Kemasan		
	a. Sangat menarik	1(12,5%)	-
	b. Menarik	2 (25%)	2(25%)
	c. Kurang menarik	5(62,5%)	6(75%)
3	Rasa		
	a. Enak	1 (12,5%)	1(12,5%)
	b. Sedang	6(75%)	5(62,5%)
	c. Kurang enak	1(12,5%)	2(25%)
4	Ketahanan produk		
	a. 1 bulan	-	8(100%)
	b. 2 bulan	2(25%)	-
	c. > 2 bulan	6(75%)	-
5	Harga		
	a. Mahal	2(25%)	-
	b. Sama dengan pesaing	-	-
	c. Terjangkau	6(75%)	8(100%)



Lampiran 13. Rekapitulasi Industri Pengolahan Kacang Tanah di Kecamatan Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman Tahun 2009

No.	Nama Perusahaan	Nagari	Produk/Komoditi	Jumlah Produksi	Satuan
1.	Salma	Durian Tinggi	Kacang Tojin	288	Kilogram
2.	Usaha Elli Agus	Durian Tinggi	Peyek	36.000	Buah
3.	Usaha Liza Fauzan	Pauh	Peyek	5.000	Pak
4.	Usaha Bundo	Pauh	Kacang Tojin	6.000	Kilogram
5.	Usaha Adek	Pauh	Kacang Tojin	8.600	Kilogram
6.	Usaha Khairul A	Sei Pandahan	Kacang Goreng	3.260	Kaleng
7.	Usaha Maryulisda	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.688	Kaleng
8.	Usaha Harmizon	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.344	Kaleng
9.	Usaha Apriadi	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.680	Kaleng
10.	Usaha Ramawi	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.500	Kaleng
11.	Usaha Rauyah	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.100	Kaleng
12.	Usaha Suridah	Sei Pandahan	Kacang Goreng	840	Kaleng
13.	Usaha Pitmawati	Sei Pandahan	Kacang Goreng	620	Kaleng
14.	Setia	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.008	Kaleng
15.	Usaha A Ahmad	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.520	Kaleng
16.	Usaha I Gunawan	Sei Pandahan	Kacang Goreng	1.260	Kaleng
17.	Usaha Nubaini	Sei Pandahan	Kacang Goreng	3.400	Kaleng
18.	Usaha Bainna	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.100	Kaleng
19.	Usaha Marni	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.688	Kaleng
20.	Usaha Emidelwati	Sei Pandahan	Kacang Goreng	252	Kaleng
21.	Usaha Yusdarina	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.400	Kaleng
22.	Usaha Yusnawati	Sei Pandahan	Kacang Goreng	2.016	Kaleng
23.	Usaha Nuridah	Sei Pandahan	Kacang Goreng	16.800	Kaleng
24.	Kacang Goreng Ilyas	Sundatar	Kacang Goreng	820	Kilogram
25.	Usaha Yulirasmu	Tanjung Beringin	Peyek	6.750	Pak
26.	Usaha Mida	Tanjung Beringin	Kacang Tojin	3.216	Kilogram

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Pasaman, 2011

## Lampiran 14. Faktor Strategis Internal (IFE)

No	Faktor Strategis Internal (IFE)
	<b>Kekuatan</b>
1	Pemilik yang bertindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha $\pm 12$ tahun
2	Memproduksi tanpa bahan pengawet kimia
3	Prinsip persediaan stok yang minimum
4	Memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan usaha
5	Kebersihan diareal usaha
6	Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan
7	Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru.
8	Teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik
9	Tenaga kerja berkualitas yaitu sudah berpengalaman
10	Mampu menyerap tenaga kerja tambahan menjelang Bulan Ramadhan dan Idul Fitri yaitu $\pm 37$ orang
11	Pemilihan dan pemakaian bahan baku yang selektif
12	Distribusi produk lancer
13	Merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat.
14	Telah mencapai keuntungan dan titik impas penjualan.
	<b>Kelemahan</b>
1	Peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana.
2	Pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana.
3	Harga bahan baku yang berfluktuatif
4	Belum adanya aturan tertulis tentang hak dan kewajiban pekerja, seperti: sistem pengupahan, jam kerja, tugas dan wewenang, kehadiran, dan kedisiplinan,
5	Adanya tugas rangkap pada tenaga kerja dalam keluarga mengakibatkan kurang efisiennya kegiatan yang dilakukan
6	Belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah.
7	Belum memiliki tenaga kerja bagian keuangan
8	Tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang
9	Kurangnya keterampilan dalam pengelolaan manajemen perusahaan.
10	Perusahaan belum memiliki toko atau tempat untuk memasarkan hasil produksinya sendiri
11	Informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa
12	Kemasan yang digunakan kurang menarik
13	Perusahaan belum melakukan promosi secara kontinu



## Lampiran 15. Faktor Strategis Eksternal (EFE)

No	Faktor Strategis Eksternal
	Peluang
1	Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing
2	Umumnya pengecer/pelanggan berasal dari kecamatan Lubuksikaping
3	Kualitas produk Usaha Adek lebih baik dari pesaing, yaitu: memiliki rasa yang gurih dan renyah, berwarna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan
4	Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat
5	Sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku
6	Bahan baku mudah untuk diperoleh
7	Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok yaitu sudah berlangganan dengan pemasok sejak awal berdiri usaha
8	Permintaan meningkat pada Bulan Ramadhan, Idul Fitri, dan Natal
9	Masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman
10	Kacang tojin Adek banyak diminati oleh para konsumen
11	Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet
12	Pemakaian oven pada pengolahan kacang bawang
	Ancaman
1	Harga lebih tinggi dari pesaing
2	Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek
3	Isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen
4	Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek
5	Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga ditentukan oleh pemasok

Lampiran 16. Hasil Analisis Pembobotan Matriks IFE dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman

No	Faktor Kunci Internal	TP	KP	CP	P	SP	Nilai Faktor	Bobot
	Kekuatan							
1	Pemilik yang bertindak langsung sebagai pengelola sudah berpengalaman, dengan pengalaman usaha $\pm 12$ tahun				√		4	0,0526
2	Memproduksi tanpa bahan pengawet kimia				√		4	0,0526
3	Teknik pengolahan kacang tojin sudah dikuasai dengan baik				√		4	0,0658
4	Memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan usaha				√		4	0,0526
5	Kualitas produk baik, yaitu: memiliki rasa yang renyah dan gurih, warna kuning keemasan, dan memiliki daya tahan 3 bulan					√	5	0,0658
6	Produk sudah masuk ke pasar luar daerah, yaitu: Padang, Bukittinggi, dan Pekanbaru.					√	5	0,0658
7	Merek produk yang sudah dikenal oleh masyarakat.					√	5	0,0526
8	Prinsip persediaan stok yang minimum					√	5	0,0526
9	Pemilihan bahan baku yang selektif				√		4	0,0658
10	Dapat dipercaya dalam menjalin bekerjasama dengan Bank dalam pengembangan usaha dimasa yang akan datang				√		4	0,0526
	Kelemahan							
1	Peralatan pengolahan masih bersifat manual dan sederhana.				√		4	
2	Pencatatan keuangan dilakukan secara sederhana.					√	5	0,0526
3	Informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa				√		4	0,0658
4	Harga bahan baku yang berfluktuatif					√	5	0,0526
5	Kemasan yang digunakan kurang menarik				√		4	0,0658
6	Belum ada tenaga kerja bagian pemasaran untuk keluar daerah.					√	5	0,0526
7	Tidak memiliki rencana jangka pendek dan jangka panjang					√	5	0,0658
	Jumlah						72	1,000



Lampiran 17. Hasil Analisis Pembobotan Matriks EFE dari Dinas Perindustrian  
Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Pasaman

No	Faktor Kunci Eksternal	TP	KP	CP	P	SP	Nilai Faktor	Bobot
<b>Peluang</b>								
1	Konsumen lebih mengenal produk Adek ketimbang produk pesaing				√		4	0,073
2	Masih ada daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh usaha baik di dalam Kabupaten Pasaman maupun di luar Kabupaten Pasaman				√		4	0,073
3	Permintaan pasar untuk memproduksi produk lain (Kue, dll) meningkat				√		4	0,073
4	Kualitas produk Usaha Adek lebih baik dari pesaing				√		4	0,073
5	Sudah ada pemasok tetap untuk bahan baku					√	4	0,073
6	Bahan baku mudah untuk diperoleh					√	5	0,091
7	Kacang tojin Adek banyak diminati oleh para konsumen				√		5	0,091
8	Disperindagkop Kabupaten Pasaman membantu mempromosikan produk Adek melalui internet				√		4	0,073
<b>Ancaman</b>								
1	Harga lebih tinggi dari pesaing			√			3	0,055
2	Pesaing semakin banyak.				√		4	0,073
3	Pesaing mulai meniru kemasan usaha Adek				√		4	0,073
4	Isu bahan pengawet makanan berbahaya yang dapat menurunkan permintaan konsumen					√	5	0,091
5	Ketergantungan pada satu pemasok menyebabkan harga ditentukan oleh pemasok				√		5	0,091
	Jumlah						55	1,000

Lampiran 18. Dokumentasi Penelitian



Photo 1. Lokasi Usaha Adek

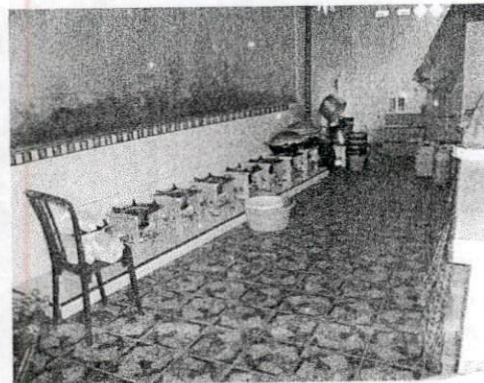
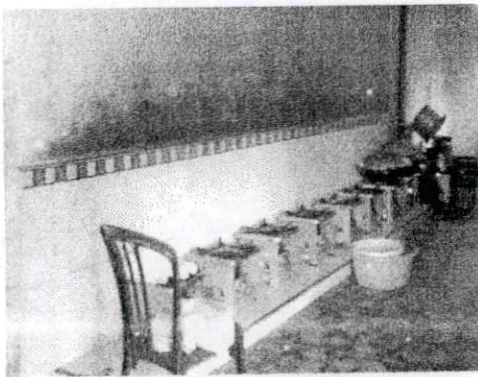


Photo 2. Dapur Tempat Pengolahan Kacang Tojin

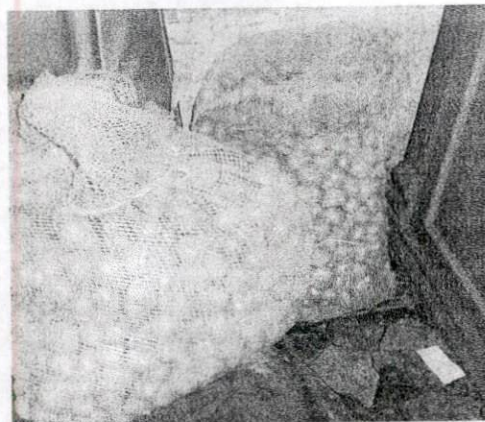
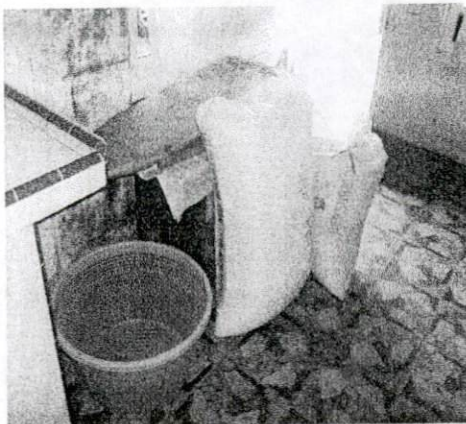


Photo 3. Tempat Penyimpanan Bahan Baku dan Penolong



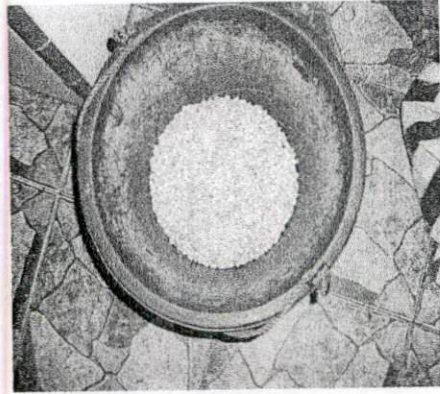


Photo 4. Pengupasan dan Penyortiran tahap 1 kacang tanah

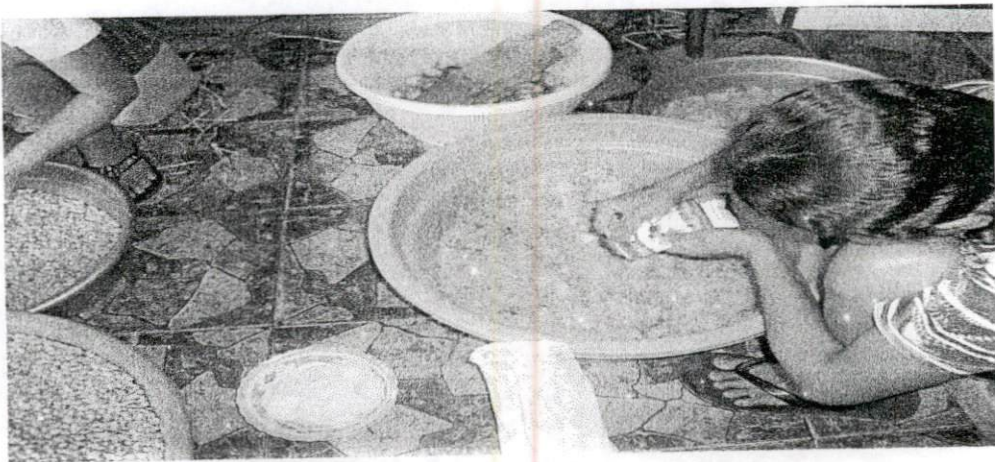


Photo 5. Pemberian Bumbu

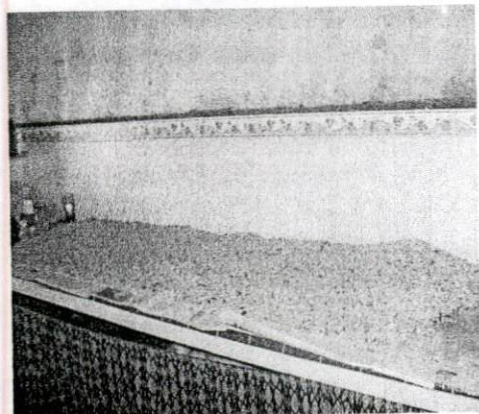
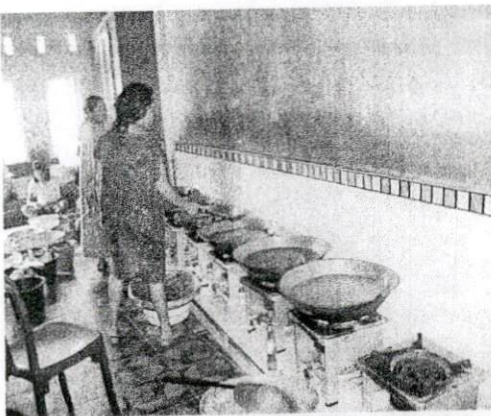


Photo 6. Penggorengan Kacang Tojin dan Hasil Penggorengan

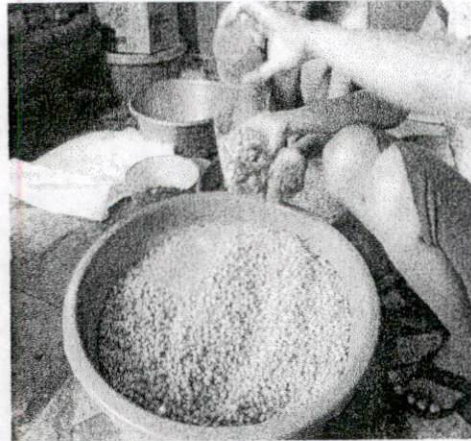


Photo 7. Penyortiran Tahap 2 dan Pengemasan

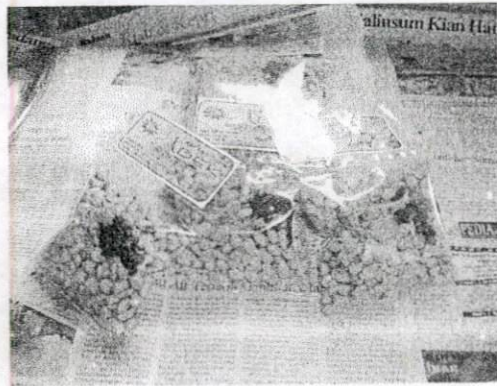


Photo 8. Pengepresan dan Produk Hasil